

# **АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

Материалы международной (заочной)  
научно-практической конференции

(30 мая 2014 г.)

Саратов 2014

УДК 338.24  
ББК 65.291.2  
А 43

*Редакционная коллегия:*

доктор экономических наук, профессор А. В. Гугелев (отв. ред),  
кандидат экономических наук, доцент Н. Ж. Мявлина.

**А 43** Актуальные проблемы управления: теория и практика: Материалы Международной (заочной) научно-практической конференции (Саратов, 30 мая 2014 г.) /Отв. ред. проф. А.В. Гугелев. - Саратов: Изд-во «Академия управления», - 2014, - с. 160.

ISBN

Содержание материалов конференции составляют научные статьи отечественных и зарубежных ученых, а также студенческие научные статьи. Излагаются теория, методология и практика научных исследований в области экономики и управления.

Для специалистов в сфере управления, научных работников, преподавателей, аспирантов и студентов вузов.

*Работа издана в авторской редакции*

УДК 338.24  
ББК 65.291.2

ISBN

© Саратовский  
социально-  
экономический  
институт ФГБОУ  
ВПО «Российский  
экономический  
университет им. Г.В.  
Плеханова», 2014  
©Авторы статей ,  
2014

*Аблязов Р.А., аспирант кафедры менеджмента  
Саратовский социально-экономический институт ФГБОУ ВПО  
«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»*

## **ВЛИЯНИЕ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Конкурентоспособность предприятия определяется по отношению к конкретному рынку, либо к конкретной группе потребителей, формируемой по соответствующим признакам стратегической сегментации рынка. Рост внимания к проблеме формирования положительной деловой репутации предприятий не случаен. В условиях вступления России в ВТО возрастает необходимость формирования их положительной репутации для позиционирования в глазах мировой общественности. Положительная репутация становится необходимым условием достижения предприятием устойчивого и продолжительного делового успеха. Особенно актуально это в условиях, когда возможности повышения конкурентоспособности производства и продукции в России достаточно ограничены из-за высокой степени износа оборудования в промышленности.

Управление деловой репутацией в настоящее время выступает одним из стратегических инструментов конкурентной борьбы между компаниями, поскольку дает эффект приобретения ею определенной рыночной силы.

Одним из способов формирования и управления репутацией компании является успешное установление контактов с многочисленными институтами потребителей, партнеров, государственных органов власти и обществом в целом. С учетом зарубежных разработок, а на Западе выявлено более 40 компонентов деловой репутации, и по результатам тестовых опросов данное агентство остановилось на следующем перечне слагаемых деловой репутации: качество товаров и услуг; квалификация руководства; успех на рынке; лидерство в своей отрасли; успех на внешнем рынке; инвестиции в развитие.

Аналитический центр Российской Академии Бизнеса и Предпринимательства при проведении отбора компаний на национальную премию «Дарин» учитывает более 15 показателей, определяющих деловую репутацию, а именно: хорошие финансовые показатели; грамотность и успешность стратегии бизнес-развития; эффективность менеджмента; качество продукции и услуг; этика ведения бизнеса и внешний имидж компании; кадровый потенциал и профессионализм сотрудников; социальная ответственность, в том числе реализация долгосрочных спонсорско-благотворительных проектов, социальная значимость

компании; оценка компании как привлекательного работодателя; известность и позиция на рынке; наличие сильных брендов; деловые качества и привлекательность; информационная открытость; уровень развития web-ресурсов и использования IT-технологий; наличие кодексов корпоративного поведения (кодексов этики, положений о корпоративной культуре).

Управление деловой репутацией внутри компании, для повышения ее уровня на российском и международном рынках, предполагает последовательное выполнения следующих действий:

- определение целей и целевых аудиторий предприятия;
- анализ сложившейся к настоящему времени деловой репутации предприятия;
- выстраивание системы управления деловой и внутренней корпоративной репутацией;
- формирование позитивного информационного поля вокруг предприятия в России и за рубежом;
- анализ и адаптация бренда предприятия: узнаваемость, восприятие;
- репутация руководителя предприятия;
- выделение и подготовка ключевых направлений укрепления деловой репутации и расширения сферы ее влияния.

Для эффективного управления деловой репутацией предприятию необходимо соблюдать следующие условия:

- инициатива со стороны руководства;
- адаптация внутрикорпоративной среды;
- четкая стратегия и система ценностей;
- единая ключевая информация для всех аудиторий - в России и за рубежом - при этом проведение страновой адаптации информационных материалов предприятия;
- временные и материальные затраты;
- понимание особенностей восприятия целевых аудиторий и получение оперативной обратной связи;
- налаживание и поддержание постоянной коммуникации с целевыми аудиториями;
- трезвая оценка деловой репутации компании;
- соблюдение единых стандартов коммуникаций.

Как в России, так и за рубежом, деловая репутация предприятия формируется следующими агентами:

- международными и российскими СМИ;
- аналитиками;
- аудиторами;
- инвестиционными банками и фондами;

- западными деловыми ассоциациями;
- посольствами и дипломатическими миссиями;
- ЕБРР, МВФ и др.;
- международными инвесторами, работающими в России.

Для предприятия, прежде всего, важно сосредоточиться на ключевых аудиториях, которые наиболее важны.

Одним из самых заметных показателей деловой репутации предприятия, являются рейтинги деловых репутации. Приведем в качестве примера рынок ритейла бытовой техники, который рейтинговался в 2011 г. в первый раз. И первый замер расставил основных игроков в рейтинге следующим образом. Наибольшей известностью среди россиян пользуется сеть «Эльдорадо». С небольшой разницей между собой поделили второе и третье место в рейтинге компании «М-Видео» и «Техносила». За ними со значительным отрывом следует «Медиа Маркт».

Что же касается доверия россиян к игрокам рынка ритейла бытовой техники и электроники, то и здесь порядок распределения мест вторит рейтингу заметности. Причем, показатели, которые получили «Эльдорадо», «М-Видео» и «Техносила» почти идентичны. С небольшим отставанием от «большой тройки» следует компания «Медиа Маркт» (см. таблицу 1).

Таблица 1 - Репутационные рейтинги компаний-ритейлеров бытовой техники и электроники по итогам 2011 г.

Компания	Индекс заметности		Индекс доверия	
	Место в рейтинге	Результат в пунктах	Место в рейтинге	Результат в пунктах
Эльдорадо	1	86,1	1	76,1
М-Видео	2	71,3	2	74,9
Техносила	3	69,6	3	73,2
Медиа Маркт	4	48,6	4	64,8

Рассмотрим результаты рейтинга заметности брендов бытовой техники и электроники среди российских потребителей. Характеризуясь незначительной разницей в показателях рейтинга, лидерами среди компаний-ритейлеров являются марки Samsung и LG, имеющие по 97 пунктов рейтинга. Во вторую группу, по итогам рейтинга включаются такие компании, как Indesit, Philips, Siemens и Bosch, имеющие в среднем по 96 пунктов с небольшой разницей. В третью группу, набрав 92-93 пункта, вышли марки Electrolux, Hotpoint-Ariston и Zanussi. И замыкает рейтинг, хотя опять же с небольшой разницей в показателях, марка Whirlpool – 88 пунктов.

Важно отметить, что все компании, попавшие в ТОП-10, показали высокий уровень приверженности и узнаваемости со стороны потребителей их продукции. Поэтому, если явного лидера и в вопросе известности, и в вопросе доверия можно назвать – это марка Samsung, то, например, компанию Whirpool, оказавшуюся на 10 строчке, аутсайдером назвать сложно (таблица 2).

Таблица 2 - Рейтинг узнаваемости брендов бытовой техники и электроники (2011 г.)

Бренд	Индекс заметности	
	Место	2011
Samsung	1	97,4
LG	2	97,2
Indesit	3	96,8
Philips	4	96,2
Siemens	5	96,1
Bosch	6	96,0
Electrolux	7	93,1
Hotpoint-Ariston	8	92,5
Zanussi	9	92,2
Whirpool	10	88,8

Аналогичная ситуация наблюдается и в рейтинге доверия. Разница в показателях минимальна. Таким образом, первое место с Samsung делит Bosch. Затем с разницей в один-два пункта следуют остальные участники рейтинга. Исключение составила лишь марка LG, которая, получив одну из первых строчек рейтинга известности, в вопросе доверия несколько отстала от конкурентов (таблица 3).

Таблица 3 - Рейтинг доверия к брендам бытовой техники и электроники (2011 г.)

Бренд	Индекс доверия	
	Место	2011
Samsung	1	89,4
Bosch	2	89,1
Indesit	3	88,0
Philips	4	87,0
Hotpoint-Ariston	5	86,8
Electrolux	6	85,7
Zanussi	7	85,5
Siemens	8	85,3
Whirpool	9	83,2
LG	10	73,8

Не менее значимыми, чем финансовые, являются рыночные компоненты репутации. Рыночные компоненты деловой репутации формируют отношение потребителей к самой компании. Приверженность потребителя тому или иному бренду говорит о стабильной позитивной репутации компании-производителя.

Для завоевания приверженности покупателя, компания должна занять свою такую позицию на рынке, чтобы выделиться из подобных ей компаний какими-либо уникальными параметрами и характеристиками. Такая индивидуальная позиция должна четко отражать те характеристики репутации, которые образно и эмоционально связаны со свойствами продукции данной компании. К примеру, руководитель крупной девелоперской компании уверен в том, что успех компании на рынке купли-продажи жилой недвижимости будут иметь преимущественно те компании, которые продают не просто жилье, а образ жизни, ассоциирующийся с данной категорией жилой недвижимости. В результате данная ассоциация будет для покупателя своего рода индикатором, на основе которого он станет, по сути, членом социальной группы с характерным для нее набором ценностей и интересов. Поэтому приведение в соответствие бренда и репутации - является залогом успеха бизнеса.

Кроме того, любой компании, крайне важно иметь всестороннюю информацию о том, какой репутацией она обладает в настоящий момент времени. В результате станет очевидным, в каких направлениях необходимо производить изменения не только для укрепления, но и для повышения собственной конкурентоспособности.

Решению этой задачи служит репутационный аудит, который позволяет выявить, насколько эффективны каналы коммуникации между компанией и ее основными целевыми аудиториями.

Такие измерения репутации необходимо проводить хотя бы раз в несколько лет, чтобы вовремя отслеживать динамику изменений своего основного нематериального актива и его влияние на уровень конкурентоспособности организации.

*Андреева Т.А., к.т.н., доцент кафедры менеджмента  
Саратовский социально-экономический институт ФГБОУ ВПО  
«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»*

## **ИНТЕГРАЦИЯ ПРИНЦИПОВ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Стратегия, ориентированная на качество во всех его проявлениях, предполагает выработку и реализацию подходов, нацеленных на

достижение баланса интересов производителей, потребителей, партнеров, собственников, персонала организации, а также общества в целом. Достижение такого баланса служит определенной гарантией устойчивого развития и постоянного совершенствования деятельности организации в условиях меняющегося конкурентного мира [3, 18-19].

Формирование и все более активное использования систем менеджмента качества (СМК) в отечественных компаниях в последнее время приобрело достаточно широкие масштабы. Процесс внедрения СМК на отечественных предприятиях особенно активизировался после вступления России в ВТО. Эту тенденцию подтверждает и рост числа отечественных компаний, стремящихся получить сертификат, подтверждающий наличие у них функционирующей системы качества, соответствующей требованиям международных стандартов ИСО серии 9000. Уже сегодня темп прироста количества предприятий внедривших и сертифицировавших СМК, и на ее основе методов и инструментов постоянного совершенствования в России один из самых высоких в мире.

Менеджмент качества должен осуществляться в едином процессе менеджмента предприятия, отличаясь в то же время своими специфическими целями, задачами и методами.

Мы попытались сопоставить принципы Деминга, разработанные на их основе принципы TQM, принципы, на которых основываются стандарты ИСО серии 9000 и принципы стратегического менеджмента. Результаты такого сопоставления, представленные в таблице 1 демонстрируют практически полное соответствие системы принципов стратегического управления с различными вариантами принципов менеджмента качества, в которых некоторые аспекты конкретных процессов лишь более конкретизированы.

Большое внимание все рассмотренные системы управления уделяют принципам, определяющим роли руководства и участие персонала - (7-9 принципы Деминга). Исикава Каору в своей книге «Японские методы управления качеством» пишет, что «... управление качеством в том случае будет эффективным, если в нем будут участвовать все работники фирмы, начиная от президента и кончая производственными рабочими» [1, С. 56]. Харрингтон утверждает также, что «Коллективный подход означает, что руководство высшего звена передает руководителям первого уровня и рядовым работникам более широкие полномочия и обязанности. Но при этом руководители первого звена и рядовые работники должны понимать, что с расширением полномочий возрастает их ответственность перед фирмой за повышение качества, эффективности и рентабельности».

Таблица 1 - Интеграция принципов менеджмента качества и стратегического менеджмента

Принципы Деминга	Принципы TQM	Принципы ИСО серии 9000	Принципы стратегического управления
1. Постоянное совершенствование.	2. Основное внимание – клиентам.	6. Постоянное совершенствование	Непрерывности (Файоль); Эффективности (соврем.)
2. Новая философия.	1. Роль руководства.	2. Лидерство руководителя	Участия (Акофф)
3. Прекращение массовых проверок.	8. Управление процессом. 12. Оценка эффективности работы системы управления качеством.	4. Процессный подход; 5. Системный подход; 7. Принятие решений основанное на фактах	Комплексности (соврем.); Оптимальности (соврем.)
4. Осторожность при дешевых закупках.	9. Качество поставщиков.	8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками	Холизма (Акофф); Комплексности (соврем.)
5. Постоянное совершенствование систем.	8. Управление процессом; 11. Лучший опыт. . 12. Оценка эффективности работы системы управления качеством.	4. Процессный подход; 7. Принятие решений основанное на фактах	Непрерывность (Ф) Измеримости (соврем.); эффективности (соврем.)
6. Система подготовки кадров	4. Вовлечение всех сотрудников. 5. Подготовка персонала.	3. Вовлечение персонала	Участия (Акофф); Комплексности (соврем.)
7. Эффективное руководство	1. Роль руководства.	2. Лидерство руководителя	Участия (Акофф) эффективности (соврем.)
8. Устранение атмосферы страха	5. Подготовка персонала. 6. Награды и признание	3. Вовлечение персонала	Участия (Акофф)
9. Устранение барьеров	4. Вовлечение всех сотрудников.	3. Вовлечение персонала	Гибкости (Файоль); Оптимальности (соврем.)
10. Отказ от лозунгов	3. Стратегическое планирование. 8. Управление процессом.	4. Процессный подход; 5. Системный подход	Точности (Файоль); Холизма (Акофф)

Продолжение таблицы 1

Принципы Деминга	Принципы TQM	Принципы ИСО серии 9000	Принципы стратегического управления
11. Отказ от произвольно установленных норм (квот) на производстве	11. Лучший опыт. 12. Оценка эффективности работы системы управления качеством.	7. Принятие решений основанное на фактах	Гибкости (Файоля)
13. Поощрение обучения	6. Награды и признание.	3. Вовлечение персонала; 6. Постоянное совершенствование	Участия (Акофф); Научный подход (соврем.)
14. Преобразования - дело каждого.	4. Вовлечение всех сотрудников. 10. Информационная система.	2. Лидерство руководителя; 3. Вовлечение персонала.	Единства (Файоль); Участия (Акофф).

Коллективное участие начинается с вовлечения всего руководства предприятия в процесс улучшения. Для коллективного участия обычно нет необходимости менять организационную структуру предприятия, но способы вовлечения персонала для участия в управлении и обеспечении качества могут быть различными.

История дала много стилей руководства, начиная от авторитарного и кончая демократическим. Но эти два крайних стиля не оправдали себя.

Демократический (коллективный) способ принятия решения обычно исключает конкретную ответственность за проведение мероприятий. Кроме того, коллективное решение не всегда означает, что оно оптимальное.

Это решение, как утверждает Харрингтон, часто бывает компромиссным (в соответствии с присказкой: «Верблюд - это лошадь, разработанная комиссией»). Поэтому в жизни все большее применение находит партисипативный стиль управления, предполагающий коллективное обсуждение, но принятие решения на основе этого обсуждения остается за руководителем, который и несет ответственность за его реализацию.

Вовлечение всего персонала реализуют в форме групповой работы. Групповая работа более эффективна, чем индивидуальная. Социологами установлен синергический эффект, в соответствии с которым объединение индивидуумов в группу приводит к появлению добавочной интеллектуальной энергии. При коллективном труде решается другая очень важная проблема - мотивация качественного труда. Безусловно, что

руководство должно знать потенциальные возможности групповой работы, принимать участие в деятельности групп и иметь возможность окончательного утверждения решений.

Многие проблемы, возникающие в области качества, как и в стратегическом менеджменте, невозможно решить без реализации принципа научного подхода, а значит постоянного совершенствования и обучения. Анализируя успехи японской промышленности, западные специалисты среди других причин отмечали более тесную связь науки с производством, в том числе и привлечение вузовских ученых. Деминг отмечает, что «Опыт и пример бесполезны в управлении до тех пор, пока их не изучают с помощью теории. Скопировать пример успеха, не поняв теории, может привести к беде».

Следует отметить единый взгляд различных систем управления на основные подходы осуществления управляющих воздействий: системный, процессный и комплексный подходы. Хотя, в российской практике недостаточное внимание уделяется принципам, связанным с процессным и системным подходом к управлению.

Системный подход - это важнейший элемент философии управления и менеджмента качества, в том числе. Деминг понимал динамическую природу систем. Он заметил, что процесс, требует, чтобы материал и информация, поступающие из различных частей системы, соответствовали тому, что требуется на следующем этапе. Деминг подчеркивал, что определение системы должно включать и формирование будущего самой системы.

Питер Сенге характеризует сущность системного мышления через: видение сложных взаимосвязей, а не просто линейной причинно-следственной цепочки; видение процесса изменений, а не только срезом действительности в конкретный момент [2].

В развитых странах уже давно сложилось убеждение, что только организация системы позволит правильно оценить потребности рынка, спрогнозировать их на будущее, спроектировать соответствующую продукцию или услугу и изготовить ее с требуемым уровнем качества и по конкурентоспособной цене предложить потребителю.

К числу наиболее передовых методов построения систем управления бизнесом в настоящее время относится, так называемый, процессный подход к управлению, который заключается в выделении сети процессов организации и управлении этими процессами для достижения максимальной эффективности деятельности. Преимущество процессного подхода состоит в непрерывности управления, которое он обеспечивает на стыке отдельных процессов в рамках их системы, а также при их комбинации и взаимодействии.

Классическое стратегическое управление и классическое управление процессами, рекомендуемое стандартами менеджмента качества также имеют много общего в методологии, которая носит «инвентаризационный» характер и заключается в детальном расписывании мероприятий и работ на много лет вперед. К числу наиболее передовых методов построения систем управления бизнесом в настоящее время относится, так называемый, процессный подход к управлению, который заключается в выделении сети процессов организации и управлении этими процессами для достижения максимальной эффективности деятельности. Преимущество процессного подхода состоит в непрерывности управления, которое он обеспечивает на стыке отдельных процессов в рамках их системы, а также при их комбинации и взаимодействии.

При реализации процессного подхода в стратегическом управлении организации следует четко описать последовательность процессов, определить взаимосвязи между ними, регулярно выявлять потенциальные проблемы и создавать благоприятные условия для установления, согласования и распространения целей на все уровни организации.

Таким образом, по мере того как идеология современного менеджмента качества приобретает все более широкое распространение, включение менеджмента качества в состав стандартных инструментов управления современными компаниями становилось уже не столько способом получения конкурентных преимуществ, сколько инструментом достижения конкурентного паритета.

Рассмотрение системы принципов менеджмента качества и стратегического управления, доказывает, что различные части системы менеджмента организации могут быть интегрированы вместе с системой менеджмента качества в единую систему менеджмента, использующую общие элементы. Это повышает результативность стратегического управления, эффективность использования ресурсов, создает синергетический эффект в достижении общих бизнес-целей организации.

#### Список литературных источников

1. Исикава, К. Японские методы управления качеством / К. Исикава. - М.: Экономика, 1988. С. 56.
2. Лич, Л. Система глубинных знаний Деминга / Л. Лич [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.iteam.ru/publications/quality/section> (дата обращения 12.04.2014)
3. Симонов, Ю. От качества продукции к качеству менеджмента путь нелегкий / Ю. Симонов // Стандарты и качество. - 2006. - № 1. - С. 18-19.

***Болдырева Т.В., доцент кафедры маркетинга и рекламного менеджмента***

*Саратовский социально-экономический институт ФГБОУ ВПО  
«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»*

***Болдырев М.Д., бакалавр***

*Business Administration, City University of Seattle (Греция, Афины)*

## **ОСОБЕННОСТИ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА В ГЕРМАНИИ**

На сегодняшний момент самая важная составляющая туристического бизнеса это индустрия гостеприимства. Гостиницы, санатории, молодежные общежития, лагеря - средства индивидуального и коллективного размещения являются неотъемлемой частью индустрии гостеприимства. Эта индустрия представляется не только гостиницами и санаториями, она также предоставляет услуги мотелей, кемпингов и других средств перемещения за вознаграждение.

Гостеприимство как форма человеческих отношений тесно связано с самой природой человека. Понятие гостеприимство относится к фундаментальным понятиям человечества. Каждому из нас время от времени нужно покинуть свой дом. Иногда это растягивается на несколько дней, недель или даже месяцев. При этом путешествующему зачастую просто необходима помощь местного населения. Это отражает суть гостеприимства. Именно цивилизация принесла человеку это понятие, которое спустя века превратилось в мощную индустрию, создающую благоприятные условия для отдыхающих и тысячи рабочих мест для местного населения. Данная индустрия включает в себя такие разнородные области деятельности как туризм, развлечения, экскурсионную деятельность, а также гостиничный и ресторанный бизнес.

На сегодняшний день Европа является одним из важнейших деловых, финансовых, торговых и туристических центров мира. Именно здесь – в Древней Греции - зародился культ гостеприимства, которые позже распространился на все Средиземноморье. Сегодня для проживания гостей хозяева вилл в Испании, Франции или Греции оборудуют специальную комнату, которую стремятся оборудовать по последней моде: мебель из ценных пород дерева, шторы ручной- работы, дорогие картины и др. Подобная комната нередко является предметом гордости своих хозяев.

Другая ситуация наблюдается в странах Скандинавского полуострова: обычаи местного населения могут показаться нашему человеку слишком сухими и педантичными. Не зря шведы и норвежцы славятся на весь мир своей экономностью: если вас пригласили, например, на день рождения в ресторан, то все, что вы закажите, будете оплачивать сами. Приглашение

означает лишь то, что вас рады видеть на празднике, но все расчеты по обслуживанию не касаются виновника торжества.

В целом, всю индустрию гостеприимства можно рассматривать как сферу деятельности одних людей, создающих благоприятные условия для отдыха других. При этом каждая страна по-своему уникальна, имеет особую неповторимую привлекательность, обусловленную рядом исторических, традиционных, культурных и иных особенностей. Чем самобытнее страна, тем она более привлекательна для туриста.

Существует несколько тенденций развития предприятий индустрии гостеприимства в Европе. Именно они начали развиваться в последние десятилетия:

- развитие сети малых предприятий;
- внедрение и использование научно-технического прогресса и компьютеризации индустрии гостеприимства;
- углубление специализации гостиничной и ресторанной индустрии;
- образование международных ресторанных и гостиничных цепей.

Увеличение продолжительности пребывания во время международных путешествий ещё одна тенденция в мире туристического бизнеса, да и количество путешествий в течение года становится всё больше и больше. В Европе путешествия очень популярны именно среди людей пожилого возраста, пенсионеров, т.к. пенсии выплачиваются на достаточно высоком уровне – за счёт этого и происходит тенденция увеличения продолжительности пребывания в зарубежных путешествиях. Вместе с тем, существует тенденция среди молодёжи поехать в краткосрочную поездку на выходные дни – так называемый «weekend» или на две-три ночёвки. Это очень удобно, особенно когда родители работают, а детям нужно в школу.

Для того, чтобы интенсифицировать индустрию гостеприимства, необходимо консолидировать её участников для разработки новых стратегий и решения уже существующих задач. Всё это достигается путём различных выставок и форумов. Именно на таких мероприятиях есть возможность продемонстрировать ресурсную привлекательность страны для того, чтобы привлечь средства на развитие туристической сферы и гостиничной инфраструктуры. К тому же это отличный стимул для выведения отечественной индустрии гостеприимства на мировой рынок. Например, международный выставочный центр «Крокус-Экспо» совместно с Российской гостиничной ассоциацией выступает с инициативой проведения международного гостиничного форума и выставки «Индустрия гостеприимства». Эта площадка позволит продемонстрировать новые технологии в туристической сфере, рассмотреть новые предложения производителей товаров и услуг для гостиниц и ресторанов, разрешить вопросы проектирования, строительства

и реконструкции курортов. Международный уровень выставки делает её наиболее информативной и познавательной, создаёт благоприятную деловую атмосферу, где можно познакомиться с интересными людьми, узнать об инновациях в сфере туризма, нововведениях в различных странах, спрогнозировать спрос на предстоящий сезон, оценить и проанализировать риски своего гостиничного или ресторанного бизнеса.

Во всём мире с каждым годом растёт доля туристического бизнеса. Конкуренция достаточно велика, поэтому опытные бизнесмены внедряют новые стандарты, тем самым совершенствуя управление и обслуживание своих гостиниц и ресторанов. Всемирный экономический форум опубликовал список туристической привлекательности государств мира – The Travel & Tourism Competitiveness Report. Там опубликовано около 130 стран, куда теоретически может посетить любой турист. В этом рейтинге было учтено почти всё, что только может волновать путешественника, начиная от количества гостиниц, заканчивая политической обстановкой. Лидеры этого списка - Швейцария, Австрия и Германия.

Изучение показывает, что организация туристического бизнеса совсем не проста, она имеет свои нюансы. Основная сложность этой индустрии угодить любому отдыхающему, независимо от его социального положения и пристрастий. Субъективное отношение каждого туриста к интерьеру, особенности организма, традиции различных национальностей, национальные особенности всё это нужно учесть и обеспечить комфорт всем. Например, комфортная температура в номере для европейца +21 С, а американцы предпочитают более прохладные номера. Нужно чётко понимать эти особенности и стремиться к выполнению любых требований своих клиентов, индивидуально подходить к каждому постояльцу в обслуживании.

В настоящее время очень распространены такие услуги как boutiquehotels (бутик-отели). Их популярность заключается в необычности и эксклюзивности таких отелей. Архитекторы воплощают свои самые завораживающие идеи в жизнь. Количество номеров обычно варьируется от 50 до 100, но номера резко отличаются друг от друга. К тому же вместо нумерации комнаты имеют свои названия или цвет, например, розовая комната или синяя.

В Европе имеет место тенденция на частую смену интерьера в отелях. В Милане, например, есть отель, который меняет концепцию холлов, вестибюлей и баров каждые три-четыре месяца, имея в своём распоряжении более чем 200 номеров. Они могут заключать контракты с мебельными фирмами для постоянного обновления в интерьерах отеля их продукции.

Количество туристов путешествующих по миру, как показывает статистика, опубликованная UNWTO World Tourism Barometer, в 2013 г.

достигло отметки в 1,09 миллиарда. При этом общее количество туристов выросло за год на 5%, или на 52 миллиона человек. Отметим, что UNWTO предполагает в 2014 г. продолжение роста на 4 - 5%. Главным образом, показатели улучшились у туристических направлений в Азию и Океанию (+6%), в Африку (+6%) и в Европу (+5%). Если говорить о Европе, то наиболее сильными регионами были средняя и восточная Европа (+7%), сразу следом южная Европа и область Средиземноморья (+6%). Таким образом, в 2013 г. Европа встретила на 29 миллионов туристов больше, вместе с регионами их число достигает 563 миллионов.

Сфера туризма развивается семимильными шагами: растёт разнообразие маршрутов, услуг, появляются новые технологии, разрабатываются уникальные средства развлечения. К примеру, в Австрии на сегодняшний день есть 30 основных маршрутов, по которым турист может насладиться культурой, архитектурой, особенностями и традициями этой страны. Ещё одним интересным фактом является то, что для заказа или покупки авиабилетов, гостиниц интернет используется в 67% случаев. Около 80% путешественников - представители среднего класса, требования которых к туристическим услугам растут.

Изучение показывает, что потребности клиентов растут, что является одной из причин растущих требований в обслуживании. Раньше отель использовался как место для ночлега в течение долгой поездки. Сегодня учитывается вид из окна, месторасположение, ресторан, интерьер, комфортабельность номеров. Все эти и другие критерии играют решающую роль при выборе отеля. Роль отелей очень важна в сфере гостеприимства, они являются средством привлечения туристов в страну.

Как уже говорилось ранее мировые темпы развития туристической отрасли останутся значительными по некоторым прогнозам вплоть до 2050 года. Именно поэтому многие страны уделяют такое внимание развитию туризма и его поддержке.

В практике гостиничного хозяйства существует деление отелей на группы, исходя из предоставляемых ими набора услуг и бытовых удобств. Эти признаки устанавливают соответствие категории отеля принятому стандарту обслуживания. По итогам аттестации каждой гостинице присваивается определенный разряд, который зависит от количественных и качественных характеристик ее здания, системы жизнеобеспечения, номерного фонда, инфраструктуры, а также уровня комфорта, квалификации персонала, ассортимента основных и дополнительных услуг, культуры сервиса. Следует отметить, что разрядность находит отражение в составе клиентуры, расценках, престиже отеля. Она позволяет клиенту свободно ориентироваться на туристическом рынке: сравнивать гостиницы по стоимости обслуживания и качеству, и выбирать подходящую.

Классификации отелей по набору услуг и уровню бытовых удобств приняты во всем цивилизованном мире. В то же время они разнятся не только символикой, количеством категорий, но и стандартами обслуживания. Эти различия идут от историко-культурных особенностей государств, обусловлены национальными обычаями, традициями, и привычками.

Изучение показывает, что многочисленные попытки Международной гостиничной ассоциации, комитета гостиничной и ресторанной индустрии ЕвроСоюза, ВТО внедрить единую классификацию отелей в мире оказались пока безуспешными. Самыми распространенными классификациями являются: 1) система звезд, применяемая в Германии, Австрии, Франции, Египте, Венгрии, Китае, России и ряде других стран, в международном туристическом обмене; 2) система «корон», характерная для Великобритании; 3) система букв, используемая в Греции; 4) система разрядов и др.

Согласно системе звезд, применяемых в Германии, отели подразделяются следующим образом:

1) бюджетные гостиницы (\*) : расположены в центральной части города и имеют минимум удобств;

2) гостиницы туристского класса (\*\*) : отели располагают баром и рестораном;

3) гостиницы среднего класса (\*\*\*) : достаточно высок уровень обслуживания;

4) гостиницы первого класса (\*\*\*\*) : отличный уровень обслуживания и очень высокое качество проживания;

5) гостиницы высшей категории (\*\*\*\*\*) : уровень обслуживания и проживания экстра-класса.

Отели высшей категории отвечают всем необходимым требованиям. Кроме того, существуют государственные предприятия приема туристов (paradores), находящиеся в подчинении Государственного министерства по туризму. Они расположены большей частью в наиболее живописных районах, где нет других возможностей для размещения приезжих. К ним относятся старые крепости, замки и дворцы, которые оборудованы как отели «люкс». Еще есть три типа проживания, а именно:

1) «FP» («Fruehstueckspensionen» - пансионаты с завтраком);

2) «GH» («Gasthoefe» - небольшие отели с уровнем сервиса);

3) «JH» («Jugendherberg» - молодежные отели с уровнем сервиса).

Таким образом, для каждой страны характерна своя классификация гостиниц, и даже гостиницы, относящиеся к одной категории, но расположенные в разных государствах, имеют свои различия.

Гостиничные предприятия классифицируют по различным критериям. Наиболее употребляемыми среди них являются следующие: уровень

комфорта; вместимость; функциональное значение; месторасположение; продолжительность работы; обеспечение питанием; продолжительность пребывания клиентов и другие. Следует отметить, что уровень комфорта - это комплексный критерий, включающий ряд факторов (состояние мебели, режим питания, тех. оснащение и т. д.). Классификация гостиниц по уровню комфорта принята во всем цивилизованном мире. Установление уровня комфорта в настоящее время лежит в основе более тридцати систем классификации. В Германии, в отличие от многих европейских стран классификация вводится по инициативе представителей гостиничного бизнеса в рамках образованных ассоциаций и союзов, а также по согласованию с владельцами отелей.

Отели Германии - это, прежде всего, высокий сервис обслуживания, комфорт, роскошь. Это идеальное место, для делового, элитного, семейного, активного и оздоровительного отдыха. Для любознательных туристов, которые едут в экскурсионный тур, отели Германии станут лучшим местом отдыха после посещения достопримечательностей.

Проведенный нами анализ показал, что текущее состояние рынка гостиничных услуг Германии находится на подъеме. На 2014 г. Германия занимает третье место (после Великобритании и Франции) по объему совершаемых транзакций и сумме инвестиций связанных с гостиничным бизнесом. Доминирующее положение в Германии по-прежнему занимают институциональные инвесторы, однако в 2014 г. эксперты ожидают прихода на рынок новых игроков.

Целевыми потребителями являются в большинстве своем туристы. Зарубежные клиенты в зависимости от региона страны обеспечивают от 10 до 25% от общего объема спроса в низшем и среднем ценовом сегменте рынка. В элитных Wellness Hotels (велнес-отелях) богатые зарубежные отдыхающие составляют половину и более клиентов. Также значительную часть составляют граждане Германии, приехавшие на отдых (среди которых можно выделить подавляющее количество пенсионеров и лиц выше среднего возраста).

Конкуренция на данном рынке - высокая. Входные барьеры достаточно низкие, что приводит к большому количеству «игроков» на рынке.

Отметим высокий потенциал развития рынка. Германия по-прежнему славится не только очень высоким уровнем жизни населения, но и страной, с, по-настоящему, великой историей. Однако нельзя говорить о сотрудничестве двух государств только в направлении Германия-Россия. На протяжении многих лет Россия не менее интересна немецким туристам, чем российским Германия. Согласно статистическим данным по количеству иностранных туристов, приезжающих в РФ лидирует именно Германия. Для того чтобы еще больше расширить сферу сотрудничества

между нашими странами укрепить деловые контакты и имидж России как страны благоприятной для туризма Федеральное агентство по туризму традиционно экспонируется на крупнейшей международной туристской выставке «ITB» в Берлине.

Гостиничная индустрия германских городов «большой пятерки», в которую входят Гамбург, Берлин, Дюссельдорф, Франкфурт-на-Майне и Мюнхен, в этом году демонстрирует неплохой рост. В первой половине 2013 г. показатели выручки гостиничного номера по всей Германии выросли примерно на шесть процентов. На германском гостиничном рынке в этом году высокого роста доходности гостиничного номера удалось добиться отелям Мюнхена. Доходность номера в этом немецком городе выросла на восемь процентов. Увеличение данного показателя в Дюссельдорфе в этом году составило 11%, что связано с большим количеством проводимых в городе выставок. Франкфурт и Гамбург в этом году демонстрировали примерно такие же показатели доходности гостиничного номера, как и Дюссельдорф. Относительно показателя RevPAR одну из нижних строчек на германском гостиничном рынке всегда занимает Берлин. Подобная тенденция связана с относительно невысокими ценами на размещение в номере отеля германской столицы.

Однако ситуация на гостиничном рынке напрямую зависит от стабильности курса евро. Вместе с тем, некоторые международные гостиничные сети уже выразили свою готовность инвестировать в развитие индустрии гостеприимства Германии. Так, представители Inter Continental Hotels Group считают Германию одним из самых важных для своего стратегического развития рынков. Гостиничный оператор сейчас в качестве возможных площадок для открытия отелей под одним из своих брендов рассматривает несколько германских городов. Представители Inter Continental говорят о том, что их гостиничная сеть намерена увеличить свой германский портфель с семидесяти одного отеля до двухсот гостиничных учреждений. На германском рынке группа сосредоточила свое внимание на брендах HolidayInn и HotelIndigo.

Вместе с тем, аналитики гостиничного рынка Германии предупреждают, что при росте показателей доходности гостиничного номера отельерам страны пока не удастся достичь таких же показателей загрузки номерного фонда, которые демонстрируют лондонские и парижские отели.

Проведенный нами анализ показал, что по итогам 2013 г. отельеры Германии обслужили рекордное число постояльцев – соответствующую новость сообщила «Немецкая волна» (DeutscheWelle). С января по декабрь в немецких отелях, здравницах и кемпингах путешественники провели почти 411 миллионов ночей – никогда еще данный показатель не превышал отметку в 400 миллионов. Из указанной суммы 339 миллионов

пришлись на самих немцев, а оставшаяся часть (72 миллиона) – на граждан других стран. Любопытно, что подавляющая часть роста обязана именно иностранцам: количество ночевок, зафиксированных за жителями Германии, в течение последних пяти лет практически не изменилось.

Главным «гостиничным» регионом страны по-прежнему остается Мюнхен: уровень заполняемости номеров здесь составляет 78,4 %, а средняя стоимость размещения – 114,7 евро за ночь. Наступивший 2014 г. обещает стать триумфом бюджетной гостиничной индустрии: только на сегодняшний день известно об открытии 25 недорогих отелей по всей Германии. В их число войдут один отель новой сети Movu, три ibisBudget, три ibisStyles, два Adagio, 14 B&B и, наконец, 2 MotelOne.

Рассмотрим услуги, предоставляемые на гостиничном рынке Германии на конкретных примерах.

Отель ABION VillaSuites. Среди преимуществ данного отеля, находящегося в Берлине можно выделить беспроводной интернет, доступный на всей территории. Отель AbionSuites находится рядом с главным железнодорожным вокзалом Берлина, правительственным кварталом и великолепным парком Тиргартен. Рядом с отелем налажено отличное транспортное сообщение. Гости могут быстро доехать до аэропорта Тегель и всех основных туристических и культурных достопримечательностей Берлина. В отеле AbionVillaSuites можно бесплатно посещать сауну и фитнес-центр. Каждое утро гостям подают завтрак, в который входят экологически чистые продукты.

Отдельное место на гостиничном рынке Германии занимают замки-отели. Anholt (Иссельбург) – один из немногих старинных замков, которые до сих пор находятся в частном владении. Замок, построенный в 12 веке, сегодня является одним из лучших замков-отелей во всем мире. Его отличительной чертой является "дух старины" пронзающий буквально все в отеле. Среди отличительных черт отеля: антикварная мебель, картины, богатейшая библиотека, сохранившиеся и являвшиеся предметами княжеского обихода.

Бавария. Бавария лишь формально является частью Германии, но по духу это суверенное государство. Королевская династия Виттельсбахов правила Баварией с 1180 г. и даже имела свое посольство в Москве. Язык здесь не совсем немецкий. Немцы с севера, попадая в баварскую глубинку, порой предпочитают общаться с коренными жителями на английском. И когда в 1948 г. Бавария вошла в состав ФРГ, то сохранила титул республики и льва вместо германского орла в качестве национального символа. Бавария не похожа на остальную Германию. Она слишком зажиточна и консервативна. Но одновременно это именно та Германия, образ которой ассоциируется с ней. Это альпийские луга, сельские пейзажи и многочисленные шумные пивные. Образ немца в кожаных

штанах, вязаных гольфах, рубашке и шляпе - это, на самом деле, национальный баварский костюм.

Замок Нойшванштейн. Это один из трех замков, построенных «безумным» королем Людвигом II-ым Баварским в нео-романском стиле в 1869-1886 гг. В этом замке предполагалось ставить оперы и театральные постановки. Замок построен так, чтобы походить на средневековый, и расположен в живописном месте в Альпах. Именно этот замок вдохновил Уолта Диснея на создание своего «Волшебного Королевства». Рядом с замком находится мост Мариенбрюке, перекинутый через ущелье, откуда открывается потрясающий вид на замок и долину.

Сегодня Германия привлекает большое количество туристов не только красотой и уникальностью своих городов и памятников архитектуры, но и разными горнолыжными курортами, великолепным отдыхом на озерах, а также отличными возможностями для лечебного и оздоровительного отдыха. Во-первых, многие туристы выбирают Германию для активного отдыха на горнолыжных курортах страны. Германия может похвастаться не только отличным качеством обслуживания на всех курортах страны, но и привлекательными ценами в отелях и на всех курортах. По сравнению с другими альпийскими странами цены здесь достаточно доступные.

Кроме горнолыжных курортов славятся курортные города, которые расположены недалеко от озер Германии. На таких курортах, которые расположены вдоль берегов есть отлично оборудованные пляжи, а для любителей активного отдыха здесь есть возможность заняться серфингом или плаванием, а так же отправиться на прогулку на яхте. Кроме того активисты могут покататься на роликах или на велосипедах, заняться верховой ездой или поиграть в гольф или теннис. Так же в Германии популярным стали оздоровительный и лечебный отдых. Популярность такого вида туризма в Германии была вызвана большим количеством термальных источников, которые расположены на территории страны. Кроме того, туристы, которые посещают страну в конце июля месяца или во второй половине января, могут поучаствовать в уникальных шоп-турах, которые пользуются большой популярностью.

В Берлине стоит посетить бульвар Курфюрстендамм, Потсдамскую площадь, самую многолюдную площадь города; Берлинский зоопарк, заложенный еще в 18 веке; посмотреть на Брандербургские ворота, построенные в конце 18 века и являющиеся символом города. Самые знаменитые здания этого города - это Рейхстаг, Кайзер-Вильгельм-Гедехтнискирхе - церковь, построенная в 1891 г. в память о Вильгельме I, Ратуша, Берлинский кафедральный собор, Мариенкирхе, одна из старейших готических церквей Берлина. Здесь находится множество музеев, посвященных самой разнообразной тематике.

В Кёльне расположен знаменитый Кёльнский собор, Ратуша, памятники периода Римской империи. Интересны для посещения Дом Одеколона, музей шоколада, римско-германский музей, музей Людвига (современное искусство).

Во Франкфурте находится дом-музей Гете. В историческом центре города сохранилась старая Опера и здание биржи.

Мюнхен считается одним из интереснейших городов мира. Сердцем города является площадь Мариенплатц, на которой расположены здания старой и новой ратуш. В городе находится множество музеев - это старая и новая пинакотеки, музей Германии, Баварский музей, Немецкий театральный музей, Государственная галерея Ленбаха, музей БМВ.

Гамбург - это один из старейших городов на территории Германии. Вся жизнь его связана с портом, являющимся "жемчужиной" города. В Гамбурге насчитывается около 2400 мостов, по их количеству город опережает даже Венецию. Символом Гамбурга является церковь Святого Михаила в стиле барокко. Для любителей пеших прогулок здесь просто рай - такого количества крытых пассажей нет, пожалуй, ни в одном другом городе Европы. Нельзя обойти вниманием светскую и торговую улицу Юнгфернштиг, а также Репербан, квартал развлечений с ночными клубами и дискотеками.

Таким образом, представленные нами направления развития индустрии гостеприимства являются перспективными, ввиду того, что Германия обладает определенными конкурентными преимуществами и входит в тройку лидеров стран Европы по уровню конкурентоспособности оказываемых по совокупности факторов; востребованность турпродуктов как внутри страны, так и за ее пределами достаточно высокая; реализация двусторонних международных соглашений осуществляется в кратчайшие сроки и без проволочек; а также имеет место постоянное обновление и расширение спектра предоставляемых турпродуктов и услуг.

*Бушув Н.А., к.э.н., доцент кафедры менеджмента  
Саратовский социально-экономический институт ФГБОУ ВПО  
«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»*

## **ОСОБЕННОСТИ НОРМАТИВНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР**

Совершенствование нормативного регулирования создания и деятельности корпоративных структур следует осуществлять с учетом следующих обстоятельств:

1) Совершенствование нормативного регулирования не может рассматриваться как всеобъемлющий инструмент разрешения

существующих экономических проблем. Чрезмерное увлечение поиском решений в правовой сфере приводит к увеличению разрыва между правом и реальным регулированием. Поэтому необходимо корректно определить именно ту совокупность проблем, которые обусловлены несовершенством действующего законодательства.

2) Предложения по изменению нормативного регулирования должны постоянно рассматриваться через призму экономических реалий и практического исполнения. Юридическое совершенство тех или иных предлагаемых изменений не должно заслонять специфики экономической ситуации в России. В данной связи заимствование (развитие) отработанных в развитых странах норм регулирования должно осуществляться с учетом объективных отличий в уровне развития рыночной экономики.

3) Внесение изменений в действующее законодательство должно быть комплексным, в противном случае неизбежно будет нарушен баланс интересов. Существуют альтернативные пути совершенствования нормативного регулирования, но их реализация, как правило, требует одновременного внесения поправок в несколько действующих законов. Возможных инвариантных изменений в законодательстве может быть предложено весьма мало, все остальные изменения имеют смысл только в определенных комбинациях изменений в различных правовых актах.

4) С особой осторожностью и тщательностью следует относиться к оценке практического исполнения правовых норм. Зачастую, предлагая дополнительные правовые нормы, эксперты ошибочно полагают, что действующие законы не достаточны, однако во многих случаях проблема лежит, прежде всего, в плоскости их практического исполнения. Нагромождение неисполняемых правовых норм приводит к правовому нигилизму. Другой аспект проблемы исполнения действующих норм связан с возможностями их применения, по крайней мере, к значительной части субъектов, которые того заслуживают. Только в этом случае формируются мотивации к выполнению действующих норм. В этом смысле любое, даже совершенно безукоризненное с юридических и экономических позиций предложение следует оценивать на предмет достаточности и эффективности инфраструктуры для его исполнения, в противном случае норма применяется избирательно, к небольшой части тех субъектов, к которым ее следовало бы применить.

5) Правовая инфраструктура в России недостаточно развита, чтобы обеспечить корректное исполнение каких-либо сложных норм регулирования. Данная проблема обостряется также неэффективностью регулирования государственными органами управления. В этих условиях, пусть и в ущерб гибкости регулирования, рационально предлагать

достаточно четкие правила, которые было бы несложно применять на практике.

6) Предложения о введении и развитии запретительных норм должны предваряться оценкой возможностей как их обхода, так и эффективного контроля за соблюдением их экономической сути. В противном случае прямые запреты лишь иницируют «теневилизацию» реальных хозяйственных отношений без позитивных экономических сдвигов.

7) Масштабность и «революционность» предложений по совершенствованию нормативного регулирования, базирующихся на экономической целесообразности, должна сдерживаться необходимостью обеспечения его стабильности. Необходимо учитывать уже сложившиеся отношения и анализировать последствия предлагаемых изменений для существующих хозяйствующих субъектов.

8) Реальное регулирование определяется не только законами, но возможно в еще большей мере подзаконными актами. Более того, приоритеты при практическом исполнении регулирующих функций государственными органами управления иногда существенно изменяются ввиду смены системы взглядов на задачи регулирования в той или иной сфере, кроме того, объективно позиции различных министерств и ведомств не совпадают по ряду ключевых вопросов. Это приводит в некоторых случаях к существенным искажениям регулирования в сопоставлении с идеями и логикой положений законов.

*Васина Д.Ю., аспирант кафедры менеджмента*

*Саратовский социально-экономический институт ФГБОУ ВПО  
«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»*

## **ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ШВЕЙНОГО ПРОИЗВОДСТВА САРАТОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

В своем обращении губернатор В. В. Радаев к жителям Саратовской области: депутатам, главам муниципальных районов, бизнес-сообществу, работникам бюджетной сферы, общественникам от 27 мая 2014 г. назвал позитивные примеры и тенденции в развитии региональной промышленности. Одним из удачных примеров был назван процесс создания производственно-торговой сети в легкой промышленности, позволившей поднять состояние экономики, в том числе в депрессивных районах. Объединение «Элит», специализирующееся на пошиве медицинской одежды, создало сеть фабрик в 4-х районных центрах области - Аткарске, Марксе, Балтае и Петровске, помимо этого открыло более 40 фирменных магазинов, а свою продукцию реализует более чем в 60 регионах РФ. Что нам мешает сделать торговую марку «Элит» брендом

легкой промышленности Саратовской области, каким стала мебельная фабрика «Мария», известная на всю страну и занимающая 13% российского рынка кухонной мебели? Управленческий опыт, а он ориентирован на самые высокие европейские стандарты, здесь также стоит брать на вооружение [1].

Целью данной статьи является анализ предприятий швейной промышленности Саратовской области, выделение не менее удачных примеров, чем отмеченные губернатором Саратовской области в своем выступлении, предприятий ставших успешных в своей отрасли и, которые заняли свое весомое место в покупательской нише, выявление их основных конкурентных преимуществ и перспектив для дальнейшего развития и роста, а так же выделения отличительных особенностей, как положительных, так и отрицательных для швейной промышленности области в целом.

Проводя анализ предприятий, удалось выделить несколько предприятий по пошиву одежды, которые по праву достойны внимания и имеют потенциал интенсивного развития и работы на благо области.

Анализируя городские справочники предприятий, хотелось бы отметить, что в городе Саратове самым популярным электронным справочником предприятий является sarbc.ru. Согласно ему на сегодняшний день зарегистрирована 31 компания в разделе текстильное и швейное производство на территории города Саратова. Рассмотрим их по направлениям деятельности.

Большое количество предприятий, а именно десять занимаются пошивом спецодежды и обуви, а так же средств индивидуальной защиты. Особо хотелось бы отметить компанию ООО ПКФ «Виринея», которая работает на рынке спецодежды уже более 20 лет. Швейное производство налажено в соответствии с евростандартами, предприятие имеет производственную мощность до 1500 единиц продукции в месяц, являясь одним из крупнейших предприятий города. Виринея производит следующие наименования продукции: рабочая спецодежда, спецодежда утепленная, медицинская спецодежда, нанесение логотипов, одежда для соцработников, одежда для поисково-спасательных подразделений, одежда для сферы обслуживания, камуфлированная одежда. Компании присвоено звание лучшего поставщика 2013 г. товаров легкой промышленности для государственных нужд.

С 1927 г. в Саратове работает ООО «Театрально-производственный комбинат», который занимается пошивом театральных костюмов, оформлением сцен, а так же изготовлением государственной символики.

Сегодня ООО «ТПК» - это стабильно работающее предприятие. На комбинате действуют пять основных подразделений: пошивочный цех, художественный цех, механический цех, парикмахерско-постижерный, цех

проката костюмов. Комбинат выполняет заказы: по изготовлению «одежды» сцены, оформлению конференц-залов, оборудованию сцен. Шьются костюмы для сценичных и эстрадных исполнителей, для участников художественной самодеятельности, творческих коллективов, театральных и цирковых артистов. В круг обслуживания комбината входят г. Саратов, Саратовская область и другие регионы Российской Федерации.

Анализируя производственные предприятия по пошиву одежды Саратова, можно отметить, что они в основном специализированы на пошиве верхней одежды. Это такие предприятия как ОАО «Волжанка», ОАО «Швейная фабрика № 5», ОАО «Швейная фабрика № 2». Швейная фабрика № 5 была первой и единственной швейной фабрикой на территории Саратовской области и продолжает поддерживать качество своей продукции на протяжении уже более 80 лет. В настоящее время фабрика занимается производством верхней женской одежды из российских и итальянских тканей, с используем натурального и искусственного меха, а так же платьев из итальянского трикотажа, что позволяет удовлетворять современные и разнообразные запросы потребителей. Фабрика предлагает широкий размерный ряд от 42 до 68 размеров. При фабрике функционирует фирменный магазин по продаже продукции в розницу по оптовым ценам.

Подчиняясь российской тенденции и активному росту популярности магазинов торговли одежды для будущих мам развивается саратовское предприятие Комфорт. ООО «Комфорт» начинало свою деятельность с создания и развития сети розничных магазинов по реализации одежды для беременных в Саратовской области. В 2004 г. предприятие создает собственное производство под одноименным брендом. На сегодняшний день работают 29 розничные магазинов по всей России, которые реализуют одежду, производимую в Саратове. Кроме одежды для беременных предприятие производит детскую одежду.

ООО «Золотая игла» чулочно-носочное производство давно зарекомендовало себя в регионе как производитель высококачественной и недорогой продукции. Компания является одним из немногих предприятий по-настоящему узнаваемых в родном городе. Имея многолетний опыт, налаженную и отработанную систему оптовых продаж, импортное оборудование компания заслуженно имеет сложившийся круг постоянных покупателей. Кроме собственного производства «Золотая игла» открыла магазин в Ленинском районе города для реализации своей продукции в розницу.

Особо следует отметить саратовское предприятие ЗАО ЦМС "Евразия" - одно из ведущих предприятий трикотажной промышленности России, специализирующееся на производстве бельевых и верхних трикотажных изделий. Особенностью предприятия является то, что оно

осуществляет свою деятельность под тремя торговыми марками: "BASIA", "BASILIA", "EURASIA". Ассортимент насчитывает свыше 600 моделей всех возрастных групп и отличается высокими потребительскими свойствами. Вся продукция производится только из высококачественных полотен и фурнитуры турецкого производства и соответствует российским и европейским стандартам качества.

Торговая марка "BASIA" предлагает одежду для новорожденных, детей ясельного, дошкольного и школьного возраста с использованием только натуральных и экологически безопасных материалов.

Торговая марка "BASILIA" представлена коллекциями нательного белья для мужчин и женщин. Торговая марка "EURASIA" включает мужскую и женскую одежду для сна и отдыха, домашнюю одежду, а также верхний трикотаж для повседневной носки и торжественных дней.

Объединяя три разные торговые марки, предприятие удовлетворяет больше потребностей как потребителей, так и дистрибьюторов.

Производством и продажей женской одежды занимается другая саратовская компания ООО «НПЦ-Элит». Под торговой маркой «Каприз» она уже на протяжении 10 лет реализует одежду высокого качества, актуальную по дизайну, и по демократичным ценам. Отличительной особенностью данной компании является самостоятельная разработка своих моделей, создание лекал и выкроек, производство и реализация продукции. Тем самым создана жесткая система контроля качества продукции на всех этапах ее жизненного цикла. Компанией создана качественная и удобная интернет площадка для реализации оптовой продажи одежды через интернет магазин, что так же сказывается положительно на развитие торговой марки и компании в целом.

Хотелось бы уделить внимание производителю с уникальным стилем и высоким качеством. Voltex — это российская фирма-производитель (ООО «Волтекс»), специализирующаяся на выпуске вязаного трикотажа. Компания официально зарегистрировала товарный знак Волтекс (Voltex), который становится все более узнаваем. Ассортимент включает: вязаные джемпера, свитера, водолазки, кардиганы, жакеты, балеро, туники, платья, шапки и шарфы. Основные продажи происходят через сайт компании [www.волтекс.рф](http://www.волтекс.рф). Качественный дизайн сайта соответствует стилю как самой компании, так и производимой одежды.

Компанию выделяет строгая специализация на производстве вязанных изделий, большой ассортимент новейшей пряжи, актуальная цветовая палитра на каждый сезон, современное импортное оборудование, гибкая ценовая политика и большой опыт работы на российском рынке. Индивидуальный подход реализуется на равне с массовым производством, так как компания изготавливает продукцию на заказ штучно. И без того

демократичные цены снижаются при реализации стока - остатков прошлых коллекций по сниженным ценам.

Подводя итоги анализа, хотелось бы выделить особенности швейного и текстильного производства в городе Саратове:

1. Высокая концентрация предприятий в двух видах деятельности: пошив верхней одежды и пошив специальной одежды разнообразного назначения;

2. Широкой разнообразие производственных швейных предприятий: производство чулочно-носочных изделий, выпуск вязанного трикотажа, одежда для беременных, верхняя мужская и женская одежда, спецодежда, производство бельевых и верхних трикотажных изделий, повседневная модная одежда для женщин;

3. Ориентация на европейские стандарты качества. Эта особенность подразумевает:

- повышение удовлетворенности местных потребителей,
- возможность выхода предприятий на зарубежные рынки сбыта,
- поддержание конкурентных преимуществ предприятий на фоне заграничных товаров-заменителей;

4. Ориентация на оптовую торговлю продукцией, создание условия сотрудничества с приоритетом на оптовые и государственные закупки;

5. Активное использование интернет ресурсов для продвижения предприятия, бренда и рекламы продукции. Почти у всех предприятий есть собственный веб-сайт, который содержит описательную информацию о предприятии, продукции, предложениях сотрудничестве, контактную информацию, призы, дипломы и звания полученные по результатам участия в различных конкурсах. Чаще всего предприятия уделяют внимание конечным потребителям их продукции, описывая ее назначение, отличительные особенности и портрет потенциальных покупателей.

6. Наличие фирменных магазинов или розничной сети по реализации продукции предприятия. Некоторые предприятия имеют фирменные магазины по соседству с производственными цехами, а некоторые даже целые розничные сети всероссийского масштаба.

7. Обобщающей особенностью саратовских производств по пошиву одежды можно назвать вертикальное производство. Такое производство включает следующие этапы: разработка моделей, коллекций, их проектирование, разработка, а иногда и продажа внешним контрагентам выкроек и лекал для производства, собственное производство продукции, реализация, продвижение и реклама.

8. Тенденция увеличения объемов производства характерное для промышленного производства Саратовской области в целом каснулась и швейного производства в том числе.

Наряду с положительными особенностями уровня развития швейной и текстильной промышленности региона следует также отметить слабые стороны, на которые необходимо обратить внимание производителям:

1. Низкая адаптация к конкурентной среде
2. Неиспользование передовых технологий организации производства, труда и бизнес-процессов на предприятиях
3. Многие предприятия не смогли адаптироваться в переходном периоде особенно те, что были образованы во времена Советского Союза. Для них характерны черты советского стиля управления и организации хозяйственной деятельности предприятия в целом.
4. Низкая степень использования рекламы. Многие из рассмотренных предприятий швейного и текстильного производства не используют таких рычагов продвижения, как реклама, кроме размещения информации на собственном интернет-сайте, порталах и справочниках доступных электронно.
5. Существует большое количество ателье, которые в последнее время все чаще открываются под названием «Мастерская стиля», «Авторское ателье» или «Дизайнерское ателье». Все это лишь маркетинговый ход, чтобы привлечь к себе дополнительный сегмент рынка, новую аудиторию молодежи, которая тяготеет к словам такого рода. На самом деле это все те же ателье, которые занимаются ремонтом, подгоном и реже пошивом одежды под заказ. Но эти предприятия едва ли можно назвать производственными, в силу отсутствия у них цехов, промышленного оборудования, массового выпуска готовой продукции в рамках одной категории с полным размерным рядом, и т. д.

По мнению автора существуют возможности для развития и совершенствования системы производства, менеджмента качества и управленческих процессов на предприятиях. Ниже представлены предложения, направленные на усиление конкурентных позиций, увеличение доли рынка и объемов продаж, а так же развитие отрасли в регионе:

1. Более активное использование маркетинговых инструментов для продвижения продукции и торговых марок. Сюда можно отнести:
  - Стимулирование сбыта путем сезонных распродаж, проведения выставок, организации системы скидок и т.д.
  - Индивидуальный подход к клиентам особенно актуален для предприятий реализующих продукцию через собственные магазины. Необходимо установление и налаживание личного контакта с покупателями для увеличения лояльности, а так же получения обратной связи от основных групп покупателей
  - Многие предприятия продолжают недооценивать необходимость прямой рекламы. Некоторые саратовские предприятия были и остаются

неизвестными для широкого круга покупателей, проживающих в Саратове, не говоря о других регионах России.

2. Один из маркетинговых инструментов, которые хотелось бы рассмотреть отдельно, это - развитие интернет-продаж, которые набирают обороты в России в последние годы. В данном случае может активно использоваться факт доверия. Если интернет-магазин предлагает наряду с доставкой товаров осуществление так называемого самовывоза со своего склада или шоурума, то покупатель воспринимает его как более надежный и с большей вероятностью произведет покупку на этом сайте. Это связано с возможностью и если точнее говорить, потребностью человека увидеть продукт своими глазами перед его приобретением.

Многие из рассмотренных компаний уже сегодня имеют отличную базу для активного развития в этом направлении. Интернет-продаже во всем мире уже заменили большую часть покупок, а Россия пока не выстроила для себя систему электронных платежей и купли-продажи. Хотя многие россияне активно используют западные или американские сайты, по многим причинам.

3. Создание и развитие направления работы с мелкооптовыми фирмами, в том числе и местными. Большинство крупных предприятий устанавливает ограничения для минимальных партий закупки товара, которые завышаются с целью максимизации прибыли. Снижение минимального порогового значения позволит не только увеличить объемы продаж, но и увеличить узнаваемость бренда продукции, привлечет новых покупателей, увеличит оборачиваемость.

#### Список литературных источников

1. Обращение Губернатора В.В. Радаева к жителям Саратовской области: депутатам, главам муниципальных районов, бизнес-сообществу, работникам бюджетной сферы, общественникам от 27 мая 2014 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.saratov.gov.ru/news/events/detail.php?ID=102739>
2. Справочник предприятий Саратова. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.sarbc.ru/all-saratov/tekstilnoe-i-shveinoe-proizvodstvo/>

*Гаркушин А.Г., аспирант кафедры экономики энергосбережения  
Российский государственный университет нефти и газа  
им. И.М. Губкина*

## **ИНСТРУМЕНТАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ГРО**

В настоящее время система газоснабжения России - это один из основных элементов национальной экономики. От её эффективности непосредственно зависит финансовое благополучие всей страны. В настоящее время перед газораспределительной отраслью поставлены актуальные задачи по обеспечению надежности и безопасности транспортировки газа потребителям в условиях ограничения уровня роста тарифов на услуги, реализации масштабной программы модернизации газораспределительной сети, поддержанию конкурентоспособности природного газа по сравнению с альтернативными видами топлива. Решение данного комплекса задач возможно только при наличии комплексной долгосрочной программы развития, составление которой невозможно без развития системы стратегического планирования с использованием эффективного инструментария.

Под инструментом стратегического планирования понимается такой набор средств, методов, способов, используя который хозяйствующий субъект в силах спроектировать свою деятельность, определить перспективы и возможности своей организации в достижении поставленных целей. На настоящий момент в мировой науке и практике разработано множество инструментов стратегического планирования и существуют различные их классификации [1]. При этом каждый из инструментов (методов) целесообразно использовать в каждой конкретной ситуации в соответствии с его целевым назначением. Выбор того или иного метода стратегического анализа в процессе разработки стратегии, прежде всего, зависит от цели анализа, этапа процесса, конкретной ситуации, финансовых, информационных и человеческих ресурсов.

Наличие широкого спектра инструментов стратегического планирования, разработанных в мировой практике стратегического менеджмента не является гарантией их эффективного использования для достижения определенных целей руководством российских газораспределительных организаций. На практике в российском бизнесе в силу различных причин, по мнению Чернышева И.А., сложилась такая ситуация, когда «более 95% моделей менеджмента в России не применяются в регулярной деятельности компаний, появились суэта и

путаница в разнородных, разрозненных моделях, методах и инструментах управления» [2].

В целях оценки значимости стратегического планирования и анализа использования инструментов стратегического планирования в газораспределительных организациях было проведено индивидуальное опросное исследование руководителей 15 различных ГРО России.

Больше половины опрошенных руководителей признают необходимость стратегического планирования для обеспечения основы для принятия эффективных управленческих решений, не используя преимуществ которого организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия. То есть, наметилась тенденция к повышению интереса и понимания значимости стратегического планирования.

В качестве причин определяющих необходимость стратегического планирования (рисунок 1) были названы: необходимость формирования потребности в общем объеме инвестиций и определении возможных источников (33%), организация необходимого уровня и объема обеспечения производства ресурсами (25%), предвидения возникновения и решения проблем в процессе хозяйственной деятельности предприятия (25%), а также привлечение внешнего финансирования при недостатке собственных ресурсов (17%). То есть во многом необходимость стратегического планирования обусловлена потребностью в проведении инновационного развития предприятий.

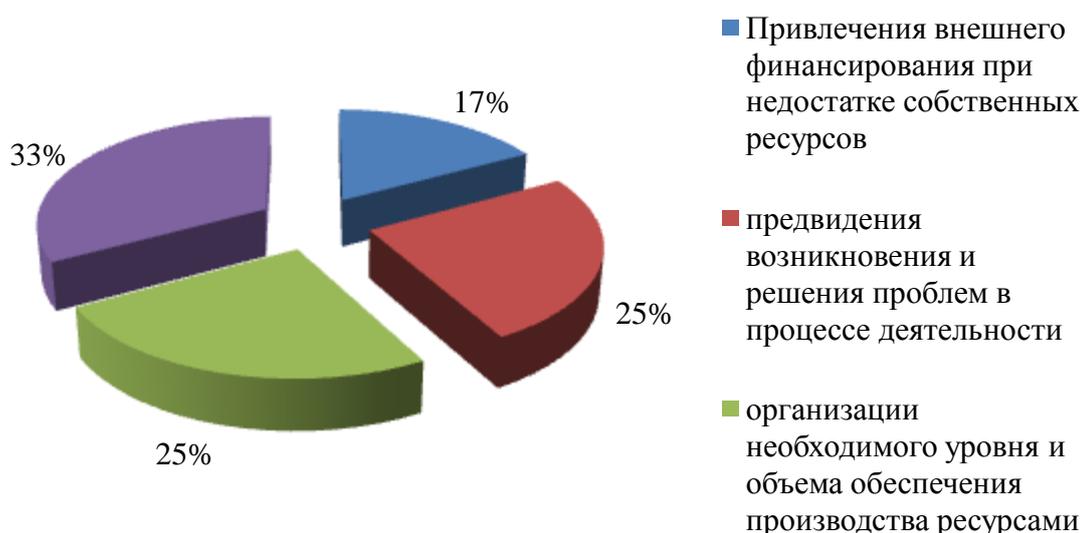


Рисунок 1 - Причины актуальности стратегического планирования в ГРО

На современном этапе актуальным представляется поиск эффективных инструментов планирования, позволяющих обеспечить комплексную социально-экономическую стабильность хозяйствующих субъектов и способствующих созданию условий для их устойчивого развития в длительной перспективе. Интервьюирование топ-менеджеров ГРО, показало, что среди всего спектра инструментов стратегического планирования многие, им даже не знакомы. Наиболее известными оказались метод прямых инженерно-экономических расчетов, бюджетирование, система разных видов планов – по 16%. С такими методами как бизнес-планы знакомы 13% респондентов, мозговой штурм (атака) и экономико-математические методы и модели, решающие вопросы по составлению оптимальной программы выпуска продукции при заданных трудовых и материальных ресурсах – по 10%, метод экспертных оценок – 8 %, метод Дельфи, анализ сильных и слабых сторон (матрица Бостонской консалтинговой группы), GAP – анализ, Метод PIMS – по 2 %.

Наименее известными оказались модель Мак-Кинси, SWOT-анализ, метод системного анализа и синтеза – по 1 %. А такие методы, как бенчмаркинг, анализ «разрывов», метод поверочного списка, респондентам вообще не известны. При этом статистика наиболее часто применяемых методов стратегического планирования предприятиях газораспределения показывает еще меньшую долю использования современных методов. Наиболее известными и одновременно применяемыми на предприятии, по мнению участников опроса, являются система разных видов планов, бюджетирование, метод прямых инженерно-экономических расчетов и бизнес-план, а также аналитические методы, исключая влияние личностных предпочтений респондентов. То есть в большинстве применяются методы, разработанные еще при плановой экономике, что говорит об отсутствии знаний о современных методах стратегического планирования и предоставляемых ими возможностях, а также мотивации к получению этих знаний.

Для достижения специфических для газораспределительных организаций целей необходимо рассмотреть возможность использования ранее недооцененных методов стратегического планирования, позволяющих оптимизировать выработку общей стратегии деятельности предприятия и получить желаемые финансовые результаты. Недооценка современных методов стратегического планирования в условиях рынка может привести к экономическим потерям, снижению платежеспособности предприятий.

## Список литературных источников

1. Мельник Е. С. Инструменты внутрифирменного планирования на предприятиях / Е. С. Мельник // Молодой ученый. - 2011. - №9. - С. 97-99.
2. Чернышев И.А. Формирование системы показателей оценки деятельности предприятия с использованием сбалансированной системы показателей. Автореф. на соиск. учен. степ., 2007.

*Голд. Н., профессор*

*Northeastern University USA*

*Чистякова С.В., к.э.н., доцент кафедры менеджмента*

*Саратовский социально-экономический институт ФГБОУ ВПО*

*«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»*

## **ПОВЕДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ НА СТАДИИ АРИСТОКРАТИЗМА**

В жизни компаний наблюдаются две противоположные тенденции. С одной стороны, исследования показали, что компании, занявшие лидирующие позиции в первой половине XX в., продолжали занимать их и к началу следующего. Из 25 торговых марок, находившихся в первых строках рейтингов американского рынка в 1923 г., 20 по-прежнему были на первом месте и в 1999 г. Четыре сместились на второе место и одна на пятое. Анализ публикуемого списка 500 крупнейших компаний мира показал: половина компаний из списка 1980 г. десять лет спустя уже прекратила свое существование. При этом западные аналитики отмечали: средняя продолжительность жизни компаний из списков крупнейших составляет примерно 40-50 лет. Исследования продолжительности существования компаний в Японии и Европе показали, что средний срок жизни фирм составляет 12,5 лет. На основе этих тенденций можно сделать вывод: забраться на гору труднее, чем удержаться на ней. Станешь лидером - больше вероятность, что будешь им долго (если уцелеешь!). Грамотное определение стадии жизненного цикла организации позволяет точнее определить конструктивность использования различных управленческих технологий и перспективность привлечения тех или иных менеджеров для работы в компании.

Самым трудным для крупных компаний является удержаться на стадии Стабильности. Но часто вопрос стоит в выходе из стадии Аристократизма. На стадии Аристократизма организация погружена в самоуспокоенность, хотя, на самом деле, она запуталась в сложностях (см. рисунок 1). Как сделать новый виток на жизненном цикле подсказывает И.

Адизес: нужны изменения, обновления. Должны быть акцентированы функциональные роли – предпринимательство (Е) и интеграция (I).

Предлагаю обсудить историю одной успешной компании, находящейся на этапе жизненного цикла «аристократизм» и сделать поучительные выводы на ее примере.

В марте 2014 г. *Staples* объявил, что он закроет 225 магазинов к концу 2015 г., чтобы сосредоточиться на своем онлайн-бизнесе.

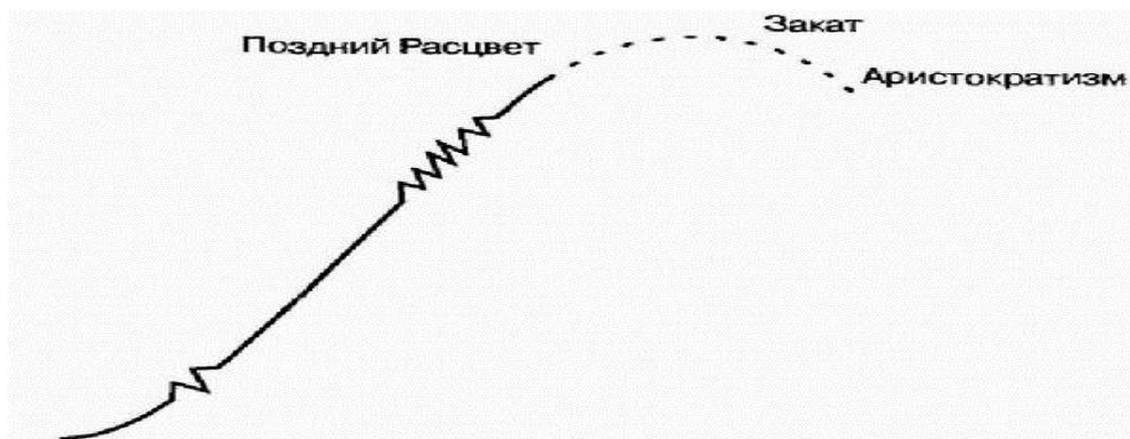


Рисунок 1 - Стадия аристократизма на жизненном цикле

Компания *Staples, Inc.* основана в ноябре 1985 г. В настоящее время она специализируется на продаже канцелярских товаров, мебели, компьютеров и других офисных материалов в более чем 2200 магазинах в Европе, Азии, Америке и Австралии. В 1985 г., когда Том Stemberg (основатель компании) не смог найти картридж для принтера на праздничные выходные, он пришел к идее сделать офисную технику более доступной. *Staples* вырос в крупнейший магазин офисной техники. Первый Staples Office Superstore (супермаркет) открыт в мае 1986 г. с идеей продавать все, что может быть использовано в офисе. В 1989 г. *Staples* стал публичной. В 1990 г. *Staples* начал покупать продукты за рубежом, сформировал дочернюю компанию Total Global Sourcing, Inc. для обработки международных покупок. К концу 1990 г. *Staples* открывает офис в Калифорнии, в Канаде, что явилось первым шагом в расширение бизнеса за рубежом. *Staples* дополнительно расширяется в Соединенных Штатах через покупку офиса Mart Holding Corporation. Благодаря этой покупке *Staples* приобрел десять Workplace магазинов во Флориде, что сделало *Staples* прямым конкурентом Florida-based Office Depot. В том же году *Staples* выходит на рынок Германии путем приобретения 48% акций *MAXI-Papier*, который действовал в пяти немецких городах. *Staples* также подписал соглашение о партнерстве с *Kingfisher plc* в Великобритании для

достижения своей европейской экспансии. В 1995 г., *Staples* выкупил *Maxi-Papier* и *Kingfisher plc*. К 2004 г. *Staples* начал экспансию в странах Латинской Америки и Китае. В дополнение к нескольким приобретениям и расширениям на протяжении многих лет *Staples* продолжает предлагать новые инновационные услуги. В 1990 г. *Staples* представил новую розничную концепцию, известную как *Staples Express*, которая была разработана, чтобы обратиться к операторам малого бизнеса в городских районах, нацеленных на быстрые поездки и импульсные покупки во время обеденных перерывов или после работы. Эти магазинчики были частью стратегии *Staples* чтобы доминировать на рынке офисных принадлежностей по трем каналам распределения: пригородный супермаркет, городской *MiniStore*, и телефон – сервис прямой доставки. В 2003 г. *Staples* представила свой "простой" бренд, который был посвящен преобразованию магазинов от склада в бутик, для того, чтобы сделать его удобнее для клиентов. В 2010 г. в *Staples* запущен проект *Staples Advantage* для сайта, чтобы клиенты могли заказать все, что нужно для их бизнеса с одного сайта и все это поставляется в их офис. Цель состоит в том, чтобы уменьшить счета поставщика и волокиту. В 2011 г. заказ делают более удобным путем создания мобильного приложения, которое позволяет клиентам приобрести все необходимое непосредственно с их мобильных устройств. В 2012 г. *Staples* представил «умный размер» коробки, который соответствуют заказу каждого клиента. Цель этой инновационной идеи в том, чтобы сделать заказ более удобным для клиентов, «сломать» негабаритные коробки, уменьшить углеродный след на 30 200 тонн (или 120 000 деревьев), и увеличить эффективность работы, позволяя совершать больше поставок, размещая больше заказов на одном грузовике.

*Staples* является мировым лидером в отрасли продажи канцелярских товаров. В 2012 г. *Staples* выручено \$24380000000 с продаж. В 2013 г. в *Staples* занято 50 020 штатных работников и 35 067 на неполном рабочем дне по всему миру. В центре внимания компании удобство и широкий ассортимент предлагаемых продуктов, что позволяет *Staples* оставаться крупнейшим в мире поставщиком офисных товаров и вторым по величине интернет-ритейлером. *Staples* в настоящее время обладает 36,5% отрасли канцелярских товаров и предпринимает соответствующие меры, чтобы оставаться лидером отрасли. Миссия компании: «Любой продукт для вашего бизнеса, чтобы добиться успеха». По согласованию корпоративной стратегии с потребностями своих клиентов *Staples* амбициозен в видении своей перспективы.

*Staples* не только конкурирует на глобальном уровне с коллегами в больших объемах, провайдерами офисной техники, включая *Office Depot* и *Lyreco*, но и массовыми торговцами (*Wal-Mart*, *Target*), розничными магазинами электроники (*Best Buy*), специальными магазинами (*Apple*),

копировальными и печатными предприятиями (*FedEx Office*), интернет-магазинами (*Amazon.com*).

В 1990-е годы Федеральной торговой комиссией была остановлена попытка слияния *Staples Inc.* и *Office Depot Inc.* в связи с угрозой монополистического ценообразования. В ноябре 2013 г. *Office Depot Inc* и *OfficeMax Inc.* объединились в попытке конкурировать с *Staples*.

*Amazon.com* работает в *Catalog & Mail Order Houses* (интернет-магазин) в Северной Америке и на международном уровне. *Amazon.com* был основан в 1994 г. со штаб-квартирой в Сиэтле, штат Вашингтон. Компания имеет около 88400 сотрудников и конкурирует с розничными сайтами *Staples*, предлагая товары для перепродажи от поставщиков и те, что предлагаются сторонними продавцами.

*Amazon.com* имеет новую инновационную технологию, которая включает использование дронов (беспилотных самолетов) для доставки пакетов с клиентскими заказами. Такая технология позволяет доставлять заказ в течение тридцати минут в радиусе клиентской базы. Так промышленность меняет правила игры.

*Wal-Mart* работает в различных форматах розничных магазинов по всему миру. Компания была основана в 1945 г. *Wal-Mart* имеет около 2200 000 сотрудников и управляет приблизительно 11000 магазинов в 27 странах. *Wal-Mart* конкурирует со *Staples*, предлагая канцелярские принадлежности, офисную мебель, программное обеспечение, бумажную продукцию и электронику обширной номенклатуры продукции.

Продажа офисных принадлежностей практически не имеет барьеров для входа из-за незначительных капитальных затрат по сравнению с другими отраслями розничной торговли. Для новых игроков нет требований лицензирования, чтобы войти в отрасль. Одним из барьеров можно отметить сложность быстрого создания новым игроком многоканального веб-сайта и розничных магазинов, как это предлагает клиентам *Staples*. Стараясь удовлетворить большинство (разнообразная номенклатура канцелярской продукции, узнаваемость бренда, команда опытных управленцев, предупредительное обслуживание клиентов, широкий спектр доступных продуктов и услуг, а также конкурентоспособные цены), *Staples* старается дифференцировать свои предложения от конкурентов.

*Staples* был сосредоточен на использовании синергии между *Staples.com* и розничными магазинами с введением новых маркетинговых ходов, в том числе: доставка в магазин, онлайн инвентаризация, а также мобильные и планшетные оптимизированные сайты.

Компания *Staples* входит в топ 25 *EPA's Green Power Partner List* (список экологически ориентированных компаний). Для достижения этого положения *Staples* разработал много программ на протяжении многих лет,

чтобы позиционировать себя как ЗЕЛЕНАЯ КОМПАНИЯ. *Staples* рассматривает с пристрастием использование бумаги из тех мест, где вырубка леса угрожает экологии региона. Центр *Staples* в Ганновере, штат Мериленд, полностью обеспечивает себя электричеством от солнечных батарей. Компания стремится соблюдать государственные стандарты и влиять на политические идеалы в области экологии. Новая стратегия также была реализована в копировальной технике: программа предусматривает переход техники в спящий режим через 15 минут после использования, что защищает атмосферу от выбросов окиси углерода. Учитывая программы в области экологии, которые *Staples* осуществил, ему было предоставлено два эксклюзивных контракта на канцелярские принадлежности для правительства Соединенных Штатов. Другие программы, которые он осуществил, имеющие юридические и политические последствия, это *AbilityOne*, *Eco-Conscious and Trade Agreement Act*. Программа *AbilityOne* в Соединенных Штатах является крупнейшим источником занятости для людей с нарушением зрения или имеющих инвалидность. Лозунг *Eco-Conscious* программы *Staples* - «Не губи планету»!

*Staples* имеет представительства в 26 странах, и 18% выручки приходит из других стран. Компания подвергается воздействию факторов глобализации. Существует ограниченная практика хеджирования. Международные операции *Staples* показывают снижение чистой прибыли в размере \$21 млн. в 2012 г. Динамика чистой прибыли представлена на рисунке 2. В настоящее время компания работает над созданием более эффективной системы распределения в Европе путем консолидации своих объектов. Это возможность для повышения рентабельности, и компания надеется сделать операции прибыльными. На сеть дистрибуции значительный капитал не требуется, но *Staples* должен быть осторожен в наращивании глобального присутствия.

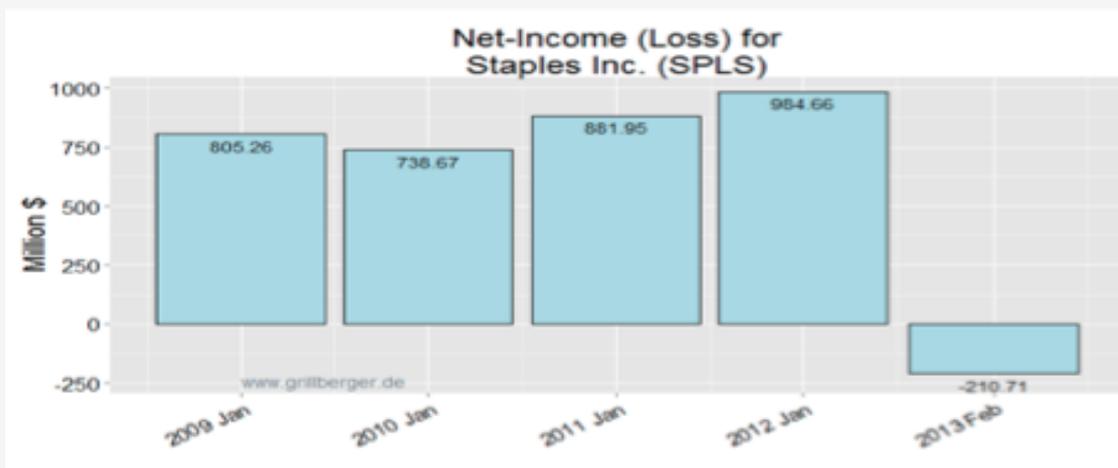


Рисунок 2 - Чистая прибыль в течение пяти лет (Годовой отчет: 2013)

Выручка компании была за последние три года около \$24 млрд. с максимальными колебаниями в \$400млн. Большинство выручки от продаж компании связано с канцелярскими принадлежностями, на которые в 2012 финансовом году приходилось 43,9%. Этот показатель снижается в последние годы, так как компания наращивает продажи услуг. На финансовые показатели компании влияет обесценивание гудвилла (Гудвилл (англ. Goodwill) - экономический термин, используемый в бухучёте, торговых операциях для отражения рыночной стоимости компании без учёта стоимости активов и пассивов), которое компания была вынуждена признать в третьем квартале 2012 на сумму \$771 500 000, в результате чего чистый убыток за 2012 финансовый год составил \$210,7 млн. Это ухудшение было связано с продолжающимся экономическим спадом в европейской розничной торговле. Тот факт, что деловая репутация, скорее всего, будет нарушена в текущем финансовом году, не сулит ничего хорошего для инвесторов компании, и показывает, что их европейский бизнес просто не выполняет свою работу, чтобы обеспечить источник дохода на прежнем уровне для компании в целом.

Еще одним важным фактором финансового риска для *Staples* являются их долги. Долгосрочная задолженность составляет более \$1млрд., прочие долгосрочные обязательства более чем 700 миллионов долларов. Эта сумма ставит компанию в невыгодное положение с конкурентами. Можно утверждать, что долгосрочные обязательства полностью находятся под контролем благодаря политике денежных резервов, начатой компанией в 2012 г.

Североамериканский сегмент *Staples* является крупнейшим сектором компании почти в 20 миллиардов долларов. Продажи в магазинах и онлайн-секторе постепенно увеличиваются из года в год. Международные продажи в 2012 г. снизились на 10,2% по сравнению с 2011 г. Основной причиной этого резкого падения объемов продаж было длительное снижение европейских и австралийских продаж, а также негативное воздействие из-за валютных курсов. На вершине обесценивания гудвилла было также более 177 миллионов долларов затрат на реструктуризацию, в связи с закрытием розничных магазинов по всей Европе. Принимая всю эту информацию во внимание, надо отметить, что европейский сектор продаж компании не успешен и может потребовать дополнительных затрат на реструктуризацию из-за закрытия магазинов, а также продолжение обесценивания гудвилла. Магазины продаж также является проблемой для *Staples*, где сопоставимые продажи падают (см. рисунок 3).

Мы можем сделать вывод, что большинство *Staples*-доходов, с точки зрения согласованности в течение последних нескольких лет, были или от онлайн-продаж, или от продажи магазинов, (для компенсирования

снижения сопоставимых продаж). Главный вывод: экономия от масштаба и эффективность могут быть взаимосвязаны.

	Fiscal Year Ended		
	February 2, 2013	January 28, 2012	January 29, 2011
Office supplies	43.9%	44.6%	44.0%
Services	6.7%	5.7%	5.3%
Office machines and related products	29.7%	29.4%	29.9%
Computers and related products	14.1%	15.2%	15.6%
Office furniture	5.6%	5.1%	5.2%
	100.0%	100.0%	100.0%

Рисунок 3 - Структура продаж по продукции (Staples Годовой отчет: 2013)

Если компания не может оптимизировать и сократить расходы за счет повышения эффективности, то не может быть существенного роста с точки зрения чистого дохода, если это не связано с просто увеличением объема продаж. Рост прибыли, что является конечной целью всех известных компаний, очень сложно реализуема для *Staples* или для промышленности вообще. Пока не будет реализован «капитальный ремонт» с точки зрения бизнеса, спрос на акции компании будет по-прежнему откровенно невысоким (см. рисунок 4).

*Staples* имеет сильный маркетинг, положительное восприятие бренда. Клиенты *Staples* могут быть разбиты на три сегмента: домашний офис, офисы малого бизнеса, среднего бизнеса (организации с численностью от 20 до 500 офисных работников) и крупные предприятия (более 500 офисных работников) в том числе из списка *Fortune* 1000 компаний. Для каждого сегмента выгоден определенный канал продаж.



Рисунок 4 - Цена акций (2009-2013) (Staples Годовой отчет: 2013)

Понимая потребности и покупательское поведение этих трех отдельных сегментов, *Staples* способен лучше подготовиться для удовлетворения потребностей разнообразных клиентов, разработать новые продукты и услуги. Для достижения расширения продукта *Staples* начал предлагать продукты в соседних товарных категориях, таких как предметы для комнат отдыха, объектов снабжения, медицинского назначения, офисный декор, различные упаковки и обеспечение безопасности поставок. Кроме того, широкий ассортимент предлагаемой продукции *Staples* привлекателен для клиентов удобными складскими гарантиями и гибкой программой ценообразования, которая опирается на собственную программу лояльности. *Staples* позиционирует себя как «легкий» и удобный выбор по сравнению со своими конкурентами. Кроме того, недавно *Staples* запустила инициативу «гарантийная цена» для того, чтобы конкурировать с Интернет-конкурентом *Amazon*.

Наконец, восприятие бренда *Staples* имеет решающее значение при анализе маркетинговых преимуществ. Бренд компании, позиционирующий себя как «легкий», компания стремится обеспечить «опытом без проблем» для всех клиентов компании. Слоган компании - «Это было легко!». *Staples* также предлагает качественные продукты по конкурентоспособным ценам. Маркетинговые слабые стороны компании – его неспособность конкурировать в онлайн-области и отсутствие в компании электронной коммерции и мобильного интеллекта. Построенные традиционно розничные магазины обходятся компании в копеечку. Новая стратегия переосмысления направлена на снижение квадратных метров и переход к онлайн-клиентам. Эти шаги должны быть предприняты в целях обеспечения шанса на успех против интернет-супермаркетов, таких как *Amazon*. *Staples* планирует содействовать покупке онлайн в то время, когда клиенты находятся ещё в магазине. Например, *Staples* планирует оснастить торговых партнеров tabletками (планшетами), постоянно проверять инвентарь и помочь клиентам сделать заказ онлайн. Решение использовать розничные магазины для поощрения покупки в Интернете - это надежда компании сделать «онлайн-толчок» для существующих клиентов. Компания разработала полный оптимизированный сайт, чтобы помочь клиентам с мобильными и планшетными устройствами.

Сегменты рынков компании в других странах, особенно в Европе, имеют больше вопросов и проблем, чем североамериканский рынок. У компании 283 розничных магазина в европейской части, в основном, в Великобритании, Нидерландах, Германии и Португалии. Существует также служба прямой почтовой рассылки и онлайн-продаж. Главная цель для продвижения вперед - это стандартизация и оптимизация европейского сектора. В связи со сложным периодом в экономике Европейского союза в настоящее время, *Staples* планирует закрытие неэффективных магазинов,

которые создают финансовую нагрузку, препятствующую повышению рентабельности европейского сектора. *Staples* в Азии и Южной Америке носит фрагментарный характер, но существуют розничные магазины и доставка в Китае и в Тайване, Аргентине и Бразилии. Существует также договоренность для франшизы в Индии, которая находится в стадии реализации.

Европейскому сектору компании не хватает эффективности и глубины североамериканского сектора. *Staples* разрабатывает меры по сокращению избыточности и сложности в распределительной сети, чтобы сократить расходы бизнеса и увеличить операционную эффективность. Главный вопрос в европейском секторе - это централизация распределительных узлов.

Если характеризовать компанию, как работодателя, то необходимо отметить ряд проблем и негативных моментов. Большинство работников получают минимальную заработную плату, что позволяет компании экономить деньги, но создает проблемы постоянной адаптации новых сотрудников, апатии работников, высокой текучести кадров.

Было довольно много рекламы о *Staples*, как эффективном работодателе, в то время как большая часть рабочей силы была на минимуме заработной платы. Были попытки профсоюзов повысить заработную плату, на которые компания не отреагировала. В течение 2012 г. *Staples* обновил корпоративные ценности, чтобы предотвратить проблемы в людских ресурсах. Новая программа называлась *Staples Soul*. Она имела целью показать взаимосвязь между финансовым успехом и тем, как это влияет на выгоду заинтересованных сторон, в том числе работников. *Staples Soul* развивается в четырех ключевых областях бизнеса. Во-первых, это этика. Цель компании в этой категории показать, что этика является частью бизнес-культуры. Поддерживая этику деловой практики, сотрудники могут быть уверены, что они могут высказывать свое мнение, не опасаясь последствий. Программа обучения в процессе найма включает уроки этики, чтобы показать влияние неэтичных решений и какой эффект они могут оказать на заинтересованные стороны, как могут влиять на репутацию бренда. Окружающая среда является следующей составляющей программы. Её задача генерировать бизнес и экологические выгоды для клиентов через такие вещи, как продажа перерабатываемых продуктов и зеленые услуги для повышения энергоэффективности. Зеленое движение - это не только социальная возможность, с точки зрения репутации, но и финансовая. Третий столп *Staples Soul* - разнообразие. Компания описывает разнообразие, как признание их успехов с участием людей всех рас, возрастов, полов и национальностей. Последний компонент *Staples Soul* - Сообщество. В разделе Сообщество речь идет о предоставлении профессиональных навыков и возможностей для

получения образования особым клиентами, таким как, например, неблагополучные подростки. Основной компонент *Staples Soul* осуществляется через финансовые взносы в различные благотворительные организации и гранты фонда *Staples*. Фонд оказал помощь 6500 организациям в 26 различных странах.

Какие же проблемы стоят перед *Staples* в настоящее время? Компания имеет уменьшение маржи продукции во всех трех своих сегментах рынка. Низкая рентабельность продукции означает, что для того, чтобы действительно быть прибыльными им необходимо продать большее количество продуктов и услуг. Основная проблема *Staples* – это излишняя самоуверенность компании – мирового лидера продаж офисной техники. *Staples* ориентирован на поддержание лидерства, вместо того, чтобы сосредоточиться на инновациях и введении изменений в отрасли. *Staples*, в основном, обновлялся за счет реструктуризации через закрытие магазинов или централизацию своей европейской части. Но это не стратегия роста. Требуемые изменения для повышения эффективности могут оказаться необходимыми для приспособления к меняющейся отрасли.

При лечении организаций, достигших этапа Аристократизма, мы можем столкнуться с трудностями, которых не встречали на других этапах жизненного цикла. Такие компании погружены в самоуспокоенность, хотя имеют достаточно много сложностей. Симбергисту (терапевту или генеральному директору, который должен возглавлять трансформацию) следует начать свою работу с сеанса групповой диагностики, проводимого с использованием методологии диагноза индивидуального участия. Этот диагноз представляет собой сеанс выработки углубленного сознания, во время которого все участники говорят о проблемах компании. Проблемы, рассматриваемые в таком контексте, покажутся действительно очень трудными, и необходимость изменений станет ясной и очевидной. Необходимо проводить диагностику на разных уровнях компании, чтобы каждый получил представление о текущем состоянии организации и о том, насколько оно отличается от желаемого. Большинство консультантов начинают работу с организациями-аристократами со следующих слов: «Прежде всего, давайте определим ваши цели». Люди, которые пытаются определить цели, чувствуя при этом, что они не в состоянии их добиться, занимаются мартышкиным трудом. Прежде всего, они должны почувствовать уверенность в своей способности провести изменения, осознать, что они способны работать вместе, и сказать: «Да, мы в состоянии это сделать». Только после этого они могут приступать к определению того, куда они хотят идти.

На этапе Аристократизма все становятся расслабленными, пассивными и благодушными. Когда люди открыто называют все проблемы в ходе дискуссии, они легитимизируют потребность в

проведении изменений, что придает им дополнительную энергию. После формирования прочной приверженности проведению изменений компания может быстро переходить к решению аномальных проблем. Компания может делать намного больше, чем она делает сейчас, и у нее существует гораздо больше возможностей, чем она в настоящее время использует.

Чтобы интегрировать E (предпринимательство) в организацию, находящуюся на этапе Аристократизма, симбергист прежде всего ищет в ней людей с активным E. Найти таких людей не трудно: именно они жалуются на сложившуюся обстановку. Соответственно они являются теми людьми, от которых организация пытается избавиться. Поэтому симбергисту следует настаивать на том, чтобы эти люди остались. В определенном смысле это остановит утечку E.

Далее симбергист должен создать целевую группу из этих «диссидентов» и рекомендовать, чтобы ее возглавил руководитель типа E. Задача группы будет состоять в работе над перспективным проектом - разработки нового продукта или освоения нового рынка, - который мог бы быть завершен в короткие сроки. Поскольку в состав группы входят специалисты разного профиля, работающие на разных уровнях организации, но обладающие высоким E, то такая группа станет «обходным каналом» для каналов администрирования (A), уже пораженных атеросклерозом. Когда «диссиденты» занимаются выполнением своего задания, то возникает P (направляющая функция) и это в какой-то мере омолаживает организацию. Поскольку создается несколько таких групп, то привнесенное E начинает чувствовать себя достаточно комфортно, структура изменяется, центры власти смещаются, а ожидания получения реальных результатов возрастают.

#### Список литературных источников

1. Hoffman A, Gold N. "Staples: Mired in Complacency", 2014.
2. "Staples, Inc. History." History of Staples, Inc. – FundingUniverse. N.p., n.d. Web. 17 Nov. 2013.
3. "Staples, Inc. Company Information." Staples, Inc. N.p., n.d. Web. 17 Nov. 2013.
4. Townsend, Matt. "Staples May Be Winner in Office Depot-OfficeMax Merger." Bloomberg.com. Bloomberg, 20 Feb. 2013. Web. 06 Dec. 2013.
5. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации / И.К. Адизес. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.srinest.com/book\\_1550.html](http://www.srinest.com/book_1550.html)

*Гримашевич О.Н., д.э.н., доценткафедры менеджмента,  
Руденко И.А., аспиранткафедры менеджмента  
Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО  
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»*

## **ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ ОРГАНАМИ ВЛАСТИ**

Повышение качества и доступности государственных услуг является одним из главных направлений совершенствования системы государственного управления. Уровень удовлетворенности граждан Российской Федерации качеством предоставления государственных и муниципальных услуг к 2018 г. в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» [1] должен составлять не менее 90%.

Государственные услуги являются важнейшей составной частью всей сферы услуг. На социально - экономическую ситуацию в стране оказывает существенное влияние организация предоставления государственных услуг. Только при повсеместном внедрении прогрессивных технологий в различные сферы человеческой деятельности в полной мере может быть реализован потенциал проводимых реформ государственного управления.

Использование старых методов и принципов управления, имеющих в своей основе традиционную (бумажную) технологию обработки информации не может обеспечить должного качества управления и обслуживания населения, снижает оперативность принятия управленческих решений, способствует возникновению очередей при обращении граждан в административные органы.

В настоящее время внедряются новые принципы управления - программы электронного правительства, основной целью которых является повышение эффективности взаимодействия правительства с потребителями государственных услуг и повышение качества государственных услуг. С 1 января 2014 г. внедряется система оценки гражданами качества государственных услуг.

Федеральным законом от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» [2] определено, что под государственными и муниципальными услугами понимается деятельность по реализации функций соответственно установленным полномочиям в пределах действующих нормативных актов Российской Федерации. В том же законе определено, что заявитель - это физическое или юридическое лицо (за исключением государственных органов и их территориальных органов, органов государственных внебюджетных

фондов и их территориальных органов, органов местного самоуправления) либо их уполномоченные представители, обратившиеся в орган, предоставляющий государственные услуги, или в орган, предоставляющий муниципальные услуги, либо в соответствующие организации, с запросом о предоставлении государственной или муниципальной услуги, выраженным в устной, письменной или электронной форме. В тоже время, с точки зрения потребителя (которым может являться и государственная структура) «государственная услуга» - это нормативно закрепленная услуга, оказываемая государственными органами (вне зависимости от формы) гражданам, бизнесу или другим государственным органам. Под пользователями государственных услуг понимаются граждане, бизнес и государственные служащие (внутренние и внешние для конкретного государственного ведомства).

Наряду с термином «государственные услуги» нередко можно встретить и другой - «публичные услуги», причем зачастую оба эти термина употребляются в одном и том же контексте, применительно к одним и тем же ситуациям. В результате и без того не вполне ясное в силу новизны понятие государственных услуг еще более теряет свои контуры, сливаясь с услугами публичными. В определенной степени в этом повинны и переводы иностранных материалов по указанной проблематике, когда «public service» переводится и как «публичные», и как «государственные» услуги. Если к этому ряду добавить «социальные» услуги, также входящие в нашу жизнь, то возникает ситуация, когда трудно разграничить государственные, публичные и социальные услуги.

Представляется, что было бы неверным смешивать эти понятия, поскольку они имеют различное содержание и с разных сторон характеризуют оказываемые услуги. В то же время и противопоставлять их также было бы ошибочным. Одна и та же услуга может в ряде случаев являться и государственной, и публичной, и социальной. Государственная услуга, в первую очередь, характеризует субъект, оказывающий услугу: это всегда государственные органы. Органы местного самоуправления могут оказывать аналогичные государственными услуги, но, строго говоря, такие услуги не могут рассматриваться как государственные, исходя из конституционного статуса органов местного самоуправления.

Государственные услуги классифицируются по следующим признакам:

- организационно-правовому статусу поставщика государственных услуг;
- организационно-правовому статусу потребителя государственных услуг;
- форме предоставления.

По организационно-правовому статусу поставщика государственных услуг выделяются следующие группы:

- услуги, предоставляемые потребителям непосредственно государственными органами;
- услуги, предоставляемые потребителям государственными учреждениями, не являющихся государственными органами, деятельность которых финансируется из средств государственного бюджета;
- услуги, предоставляемые потребителям государственными и частными организациями, выигравшими тендер по государственным закупкам на их целевую реализацию.

По организационно-правовому статусу потребителя государственных услуг выделяются следующие группы:

- услуги, предоставляемые физическим лицам;
- услуги, предоставляемые юридическим лицам.

По форме предоставления различают услуги, предоставляемые:

- на бумажном носителе;
- посредством информационно-коммуникационных средств связи;
- на электронном носителе информации;
- в устной форме при непосредственном контакте.

Различают также элементарные и композитные государственные услуги.

Под элементарными государственными услугами понимаются услуги, запрошенные гражданами, бизнесом или другими ведомствами, которые реализуются и оказываются в рамках взаимодействия с одним ведомством (например, выдача свидетельства о рождении или общегражданского паспорта).

Композитная государственная услуга состоит из нескольких элементарных услуг. Композитные услуги связаны с разрешением того или иного жизненного эпизода или бизнес-ситуации.

С точки зрения поддержки процесса оказания и доставки услуги государственные услуги могут быть классифицированы следующим образом:

- Полностью автоматизированные - государственные услуги, в которых соответствующие процессы (принятие заявлений, производство услуги, оплата, доставка и пр.) выполняются в электронной форме; личный контакт и участие человека (государственных служащих) при оказании таких услуг минимизированы или отсутствуют вовсе;
- Автоматизированные частично – государственные услуги, в которых часть процессов выполняется в электронной форме, а часть – вручную;

– Выполняемые вручную – государственные услуги, в которых все соответствующие процессы не автоматизированы.

Основными принципами предоставления государственных и муниципальных услуг являются:

1) правомерность предоставления государственных и муниципальных услуг органами, предоставляющими государственные услуги, и органами, предоставляющими муниципальные услуги, а также предоставления услуг, которые являются необходимыми и обязательными для предоставления государственных и муниципальных услуг и предоставляются организациями, указанными в части 2 статьи 1 Федерального закона № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»;

2) заявительный порядок обращения за предоставлением государственных и муниципальных услуг;

3) правомерность взимания с заявителей государственной пошлины за предоставление государственных и муниципальных услуг, платы за предоставление государственных и муниципальных услуг, платы за предоставление услуг, которые являются необходимыми и обязательными для предоставления государственных и муниципальных услуг;

4) открытость деятельности органов, предоставляющих государственные услуги, и органов, предоставляющих муниципальные услуги, а также организаций, участвующих в предоставлении государственных и муниципальных услуг;

5) доступность обращения за предоставлением государственных и муниципальных услуг и предоставления государственных и муниципальных услуг, в том числе для лиц с ограниченными возможностями здоровья;

6) возможность получения государственных и муниципальных услуг в электронной форме, если это не запрещено законом, а также в иных формах, предусмотренных законодательством Российской Федерации, по выбору заявителя.

Обязанности органов, предоставляющих государственные услуги, органов, предоставляющих муниципальные услуги, и подведомственных государственным органам или органам местного самоуправления организаций:

1. Органы, предоставляющие государственные услуги, и органы, предоставляющие муниципальные услуги, обязаны:

1) предоставлять государственные или муниципальные услуги в соответствии с административными регламентами;

2) обеспечивать возможность получения заявителем государственной или муниципальной услуги в электронной форме, если это не запрещено

законом, а также в иных формах, предусмотренных законодательством Российской Федерации, по выбору заявителя;

3) предоставлять в иные органы, предоставляющие государственные услуги, органы, предоставляющие муниципальные услуги, в подведомственные государственным органам или органам местного самоуправления организации, участвующие в предоставлении предусмотренных законом государственных и муниципальных услуг, по межведомственным запросам таких органов и организаций документы и информацию, необходимые для предоставления государственных и муниципальных услуг;

4) исполнять иные обязанности в соответствии с требованиями административных регламентов и иных нормативных правовых актов, регулирующих отношения, возникающие в связи с предоставлением государственных и муниципальных услуг.

2. Подведомственные государственным органам или органам местного самоуправления организации, участвующие в предоставлении государственных и муниципальных услуг, обязаны:

1) предоставлять в органы, предоставляющие государственные услуги, и органы, предоставляющие муниципальные услуги, по межведомственным запросам таких органов документы и информацию, необходимые для предоставления государственных и муниципальных услуг, а также получать от органов, предоставляющих государственные услуги, органов, предоставляющих муниципальные услуги, иных государственных органов, органов местного самоуправления такие документы и информацию;

2) исполнять иные обязанности в соответствии с требованиями Федерального закона № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» и иных нормативных правовых актов, регулирующих отношения, возникающие в связи с предоставлением государственных услуг.

Предоставление государственных и муниципальных услуг осуществляется в соответствии с административными регламентами.

Структура административного регламента должна содержать разделы, устанавливающие:

- 1) общие положения;
- 2) стандарт предоставления государственной услуги;
- 3) состав, последовательность и сроки выполнения административных процедур, требования к порядку их выполнения, в том числе особенности выполнения административных процедур в электронной форме;
- 4) формы контроля за исполнением административного регламента;
- 5) досудебный (внесудебный) порядок обжалования решений и действий (бездействия) органа, предоставляющего государственную

услугу, органа, предоставляющего муниципальную услугу, а также должностных лиц, государственных или муниципальных служащих.

Стандарт предоставления государственной или муниципальной услуги предусматривает:

- 1) наименование государственной или муниципальной услуги;
- 2) наименование органа, предоставляющего государственную услугу, или органа, предоставляющего муниципальную услугу;
- 3) результат предоставления государственной услуги;
- 4) срок предоставления государственной или муниципальной услуги;
- 5) правовые основания для предоставления государственной или муниципальной услуги;
- 6) исчерпывающий перечень документов, необходимых в соответствии с законодательными или иными нормативными правовыми актами для предоставления государственной или муниципальной услуги с разделением на документы и информацию, которые заявитель должен представить самостоятельно, и документы, которые заявитель вправе представить по собственной инициативе, так как они подлежат представлению в рамках межведомственного информационного взаимодействия;
- 7) исчерпывающий перечень оснований для отказа в приеме документов, необходимых для предоставления государственной или муниципальной услуги;
- 8) исчерпывающий перечень оснований для отказа в предоставлении государственной или муниципальной услуги;
- 9) размер платы, взимаемой с заявителя при предоставлении государственной или муниципальной услуги, и способы ее взимания в случаях, предусмотренных федеральными законами, принимаемыми в соответствии с ними иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации, муниципальными правовыми актами;
- 10) максимальный срок ожидания в очереди при подаче запроса о предоставлении государственной или муниципальной услуги и при получении результата предоставления государственной или муниципальной услуги;
- 11) срок регистрации запроса заявителя о предоставлении государственной или муниципальной услуги;
- 12) требования к помещениям, в которых предоставляются государственные и муниципальные услуги, к залу ожидания, местам для заполнения запросов о предоставлении государственной или муниципальной услуги, информационным стендам с образцами их заполнения и перечнем документов, необходимых для предоставления каждой государственной или муниципальной услуги;

13) показатели доступности и качества государственных и муниципальных услуг;

14) иные требования, в том числе учитывающие особенности предоставления государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах.

Показатели доступности и качества государственных услуг определяются для осуществления оценки и контроля деятельности как поставщиков государственных услуг в целом, так и отдельных должностных лиц. Общими показателями для всех услуг являются точность и своевременность исполнения, доступность, затраты на их реализацию, наличие обоснованных жалоб. Состав показателей доступности и качества подразделяется на две основные группы: количественные и качественные.

В группу количественных показателей доступности, которые характеризуются измеримыми показателями, позволяющими объективно оценивать деятельность поставщиков государственных услуг, входят:

- время ожидания услуги; график работы учреждения;
- место расположения учреждения, предоставляющего услуги;
- количество документов, требуемых для получения услуги;
- стоимость конечного результата услуги (для платных услуг);
- наличие льгот для определенных категорий потребителей услуги.

В число качественных показателей доступности предоставляемых услуг входят: степень сложности требований, которые необходимо выполнить для получения услуги; достоверность информации о предоставляемых услугах; наличие различных каналов получения услуги; простота и ясность информационных и инструктивных документов.

В группу количественных показателей оценки качества предоставляемых услуг входят: соблюдение сроков предоставления услуг; количество обоснованных жалоб.

К качественным показателям относятся: точность выполняемых обязательств по отношению к потребителю; культура обслуживания (вежливость, эстетичность); качество результатов труда персонала (профессиональное мастерство).

Содержание и конкретные их значения определяются спецификой самой услуги, а также возможностями поставщика государственных услуг.

#### Список литературных источников

1. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»//Российская газета. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.rg.ru/2012/05/09/gosupravlenie-dok.html>

2. Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ // Российская газета. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.rg.ru/2010/07/30/gosusl-dok.html>

***Жулина Е.Г.***

***д.э.н., профессор кафедры менеджмента***

***Нечаев А.А.***

***магистрант кафедры менеджмента***

***Саратовский социально-экономический институт ФГБОУ ВПО  
«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»***

## **ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОПЕРАТОРА МОБИЛЬНОЙ СВЯЗИ ПУТЕМ ПРИМЕНЕНИЯ АУТСОРСИНГА ПРОДАЖ УСЛУГ**

Аутсорсинг представляет собой систему экономических отношений совместного предпринимательства по передаче организацией конкретных не эффективных для нее бизнес-процессов или производственных функций на выполнение на определенных условиях специализированной компании, для повышения собственной конкурентоспособности.

Применение аутсорсинга приводит к экономии (оптимизации затрат) за счет: передачи неэффективных функций аутсорсеру, относительной дешевизны услуг аутсорсера, возможности сокращения штата организации; роста качества выполнения основных функций, получения доступа к более современным и прибыльным технологиям, распределения риска.

Оценка преимуществ той или иной инновации, в частности, применения аутсорсинга, всегда доказательнее, если опирается на реальный опыт внедрения. В случае с передачей на аутсорсинг продаж услуг мобильного оператора преимущества аутсорсинга продаж очевидны.

Компания-оператор со штатом порядка 1300 сотрудников предоставляет услуги цифровой сотовой связи стандарта GSM900/1800 в Москве и области. Абонентская база – около 2 млн человек. У оператора есть своя сеть салонов связи, из них 24 расположены в Москве, 30 - в области. Финансовое моделирование административно-хозяйственной деятельности оператора в системе Project Expert позволило получить отчет о прибылях и убытках и планируемые финансовые показатели компании за 2012 и 2013 гг. Компания-дилер предоставляет полный спектр услуг сотовой связи (рисунок 1).

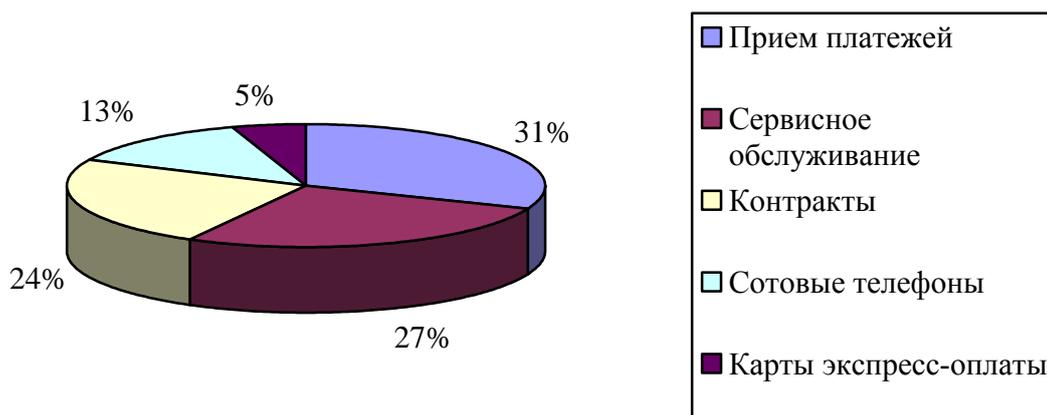


Рисунок 1 - Структура услуг в салонах связи оператора

Структурно она состоит из шести отделов, в которых работают в общей сложности 124 человека. Бизнес ведется в двух направлениях. Первое – розничная торговля в сети салонов сотовой связи на территории Москвы и Московской области (продажа контрактов, прием платежей, реализация карт экспресс-оплаты, продажа интернет-комплектов и сотовых телефонов). Второе - оптовая торговля, для этой цели у компании есть как крупные, так и мелкие субдилеры.

Методом финансового моделирования определены прибыли и убытки, а также планируемые финансовые показатели работы дилера по итогам 2012 и 2013 г. В финансовых отчетах на 2013 г. - налицо тенденция к снижению чистой прибыли и ухудшению ряда финансовых показателей. К основным факторам, ставшим причиной ухудшения бизнеса дилера, можно отнести:

- снижение на 50% оптовых поставок сотовых телефонов крупным операторам связи вследствие жесткой рыночной конкуренции;
- снижение на 20-25% комиссионного вознаграждения дилеру со стороны операторов за реализацию контрактов;
- спад потребительской активности на 10-15% из-за насыщенности рынка абонентскими сотовыми терминалами и наличия большого числа заключенных контрактов.

Поэтому обеспечение роста бизнеса – является целью реорганизации бизнес-процессов оператора и дилера. Для достижения поставленной цели необходимо реализовать следующую модель партнерских взаимоотношений этих поставщиков услуг:

- оператор сдает дилеру в аренду часть офиса продаж, достаточную для оборудования двумя кассовыми аппаратами по приему платежей за услуги мобильной связи;
- комиссионное вознаграждение за прием платежей оператора-партнера в его салонах (обычная ставка – 2,1%) дилер не удерживает;

– свое комиссионное вознаграждение дилер формирует за счет кассовых операций по услугам сторонних операторов связи и интернет-провайдеров;

– комиссию за работу в салонах, где есть кассы, переданные на аутсорсинг, универсальная платежная система удерживает по ставке 0,2% от операционной суммы, т.е. условия взаимоотношений с оператором в этой части остаются неизменными.

Новая схема формирования комиссии при аутсорсинге продаж услуг диктует новые требования: применение электронной платежной системы (ЭПС); взаимодействие дилера с оператором связи только через ЭПС; выплата платежной системе комиссионных вознаграждений за услуги. То есть в структуре взаимоотношений между оператором и дилером появилось промежуточное звено в виде универсальной платежной системы.

С помощью программы Project Expert был проведен повторный расчет финансовых показателей оператора и дилера, теперь уже для случая применения аутсорсинга. Сравнительный анализ результатов деятельности обоих участников исследования при автономной работе и в партнерстве друг с другом указывает на очевидную эффективность использования аутсорсинга (таблица 1).

Таблица 1 - Изменение финансовых показателей оператора и дилера без аутсорсинга в 2012 г. и при аутсорсинге в 2013 г.

Показатель	2012.		2013	
	Оператор	Дилер	Оператор	Дилер
Увеличение чистой прибыли, тыс. долл.	292,641	-3,041	536,010	168,725
Рентабельность собственного капитала, %	1,2	2,4	1,6	97,2
Прибыль на акцию, %	1,5	-1,0	2,6	120,2
Дивиденды на акцию, %	1,5	-0,7	2,2	48,0
Сумма активов на акцию, %	0,5	0,6	1,2	14,5

Произведем финансовое моделирование деятельности оператора связи при такой схеме аутсорсинга, когда дилеру передаются по две кассы в каждом из 24 салонов связи оператора с равномерным наращиванием их числа в течение года.

Чтобы сократить издержки на содержание производственного персонала сотовой компании, 96 ее сотрудникам было предложено перейти на работу к дилеру (таблица 2). Если прежде на оператора ложились все

издержки, связанные с кассовым обслуживанием клиентов (аренда помещения, в котором работают кассиры, услуги связи, программное обеспечение и единый социальный налог), то при передаче функции продажи мобильных услуг партнерской компании структура расходов сотовой компании изменилась. Теперь оператор выплачивает комиссионное вознаграждение универсальной платежной системе, которое гораздо меньше его прежних затрат.

Таблица 2 - Схема аутсорсинга касс в салонах оператора

Показатель	1 салон	24 салона
Количество касс	2	48
Количество человек	4	96
Зарплата, тыс. долл.	1,714	41,142
Оборот за месяц (прием платежей), тыс. долл.	265,5	6372,0

Сравнение финансовых показателей работы оператора (таблица 3) и отчетов о прибылях и убытках за 2012 и 2013 гг., свидетельствуют о том, что аутсорсинг дал положительные результаты как в отношении чистой прибыли, так и финансовых показателей его деятельности.

Подобным образом проводилась оценка эффективности деятельности дилера в условиях аутсорсинга. Вспомним условия: дилер арендует у сотовой компании место под кассы, устанавливает свое оборудование (у оператора оно морально устарело) и каждый месяц подключает по 4 кассы в офисах оператора. Кроме того, в соответствии с договором 96 сотрудников оператора постепенно переходили в течение года к дилеру, увеличивая тем самым его издержки на содержание производственного персонала.

Таблица 3 - Финансовые показатели работы оператора мобильной СВЯЗИ

Показатель	2012	2013
Рентабельность собственного капитала, %	74,6	39,1
Прибыль на акцию, руб.	30,1	36,3
Дивиденды на акцию, руб.	7,5	14,7
Коэффициент покрытия дивидендов	4,0	2,5
Сумма активов на акцию, руб.	65,4	82,7
Соотношение цены акции и прибыли	2,0	2,3

Результат сравнительного анализа данных о прибылях/убытках и финансовых показателей дилерской компании за 2012 и 2013 гг. позволяет говорить о повышении экономической устойчивости компании, а значит, о целесообразности применения аутсорсинга для продажи сотовых услуг.

Дальнейший анализ показал, что за 2 года работы по модели аутсорсинга чистая прибыль оператора увеличивается на 2,0% (с \$39,62 млн до \$40,45 млн), а дилера – на 27,7% (с \$431,51 тыс. до \$597,18 тыс.).

Таким образом, аутсорсинг услуг сотовой связи (когда оператор передает право их продажи дилеру) приносит дивиденды обоим партнерам. И не только им. Появляются конкурирующие дилерские компании, а это влечет за собой и новые рабочие места, и снижение тарифов на сервисные услуги, и рост деловой активности.

Круг задач аутсорсинга в инфокоммуникациях далеко не ограничивается передачей на внешнее обслуживание процессов эксплуатации сети оператора мобильной связи, ИТ-инфраструктуры компании и продажей услуг сотового оператора. Весьма актуален, к примеру, аутсорсинг маркетинга, когда предприятие отказывается от содержания собственного отдела маркетинга и пользуется услугами внешней компании для проведения маркетинговых исследований. Есть и другие задачи, выполнение которых экономически выгодно передать сервис-партнеру.

Особенностями аутсорсинга для оператора являются: передача дилеру только двух из трех имеющихся в каждом салоне касс для приема платежей за мобильные услуги оператора; комиссионное вознаграждение за проведение платежных операций через кассы, переданные на аутсорсинг, выплачивается только универсальной платежной системе, а не дилеру.

Таким образом, преимуществами аутсорсинга для дилера выступают: рентабельность кассовых операций достигается за счет комиссионных сборов от сторонних операторов связи и интернет-провайдеров; закупка и установка оборудования в кассах на собственные средства.

Однако в целом, факторами, сдерживающими развитие аутсорсинга в России являются: отсутствие критериев оценки качества аутсорсинговых услуг, слабое развитие рынка аутсорсинговых услуг, неуверенность в качестве аутсорсинговых услуг, незнание об аутсорсинге и возможности его применения в организации, нежелание расплывать бизнес-процессы во внешнюю среду, нет информации о поставщиках аутсорсинговых услуг, риск потери безопасности организации, экономически затратны услуги аутсорсера.

*Ивашина М.М., к.э.н., доцент кафедры менеджмента  
Саратовский социально-экономический институт ФГБОУ ВПО  
«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»*

## **КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА КАК ИНСТРУМЕНТ СОДЕЙСТВИЯ РОСТУ ЭКОНОМИКИ И БЛАГОСОСТОЯНИЯ ОБЩЕСТВА**

Корпоративная Социальная Ответственность - это набор положений, определяющих ответственность организации за влияние её решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этичное поведение. Это способствует устойчивому развитию, здоровью и благосостоянию общества; как правило, учитывает ожидания заинтересованных сторон; соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения; интегрировано в деятельность всей организации и реализуется ею на практике взаимоотношений.

Существует минимальный набор положений КСО:

- производство качественных и безопасных для использования товаров и услуг;
- полная уплата всех видов налогов;
- выплата регулярной заработной платы своим работникам и внесение своего вклада в их социальное обеспечение;
- соблюдение требований антимонопольного законодательства;
- соблюдение законодательных норм в области охраны окружающей среды и требований государства к экологически чистому производству;
- обеспечение безопасности, здоровья и охраны труда своих работников, соблюдение норм трудового права;
- соблюдение прав человека, предоставляемых конституцией.

Экономическая необходимость КСО можно обосновать как повышение репутации компании – влияние на мнение инвесторов, спонсоров и финансового сообщества и формирование уникального имиджа этически-ориентированной компании.

Общеизвестный факт, что корпоративная Социальная Ответственность – один из важнейших инструментов, который содействует росту экономики и благосостояния общества.

Социально ответственная российская компания может принимать на себя обязательства, входящие в добровольный набор признаков социальной ответственности, что отвечает интересам самой компании и общества в целом, а именно:

### *1. Экономика и корпоративное управление*

- соблюдать принципы социальной ответственности бизнеса;

- разрабатывать и последовательно соблюдать внутрикорпоративные кодексы или иные документы собственной деловой этики;
- постоянно развивать качество, потребительские свойства и социальную значимость своей продукции и услуг;
- поддерживать добросовестную деловую практику, устанавливая надёжные отношения со своими поставщиками, распространителями и заказчиками, отдавая предпочтение компаниям, отвечающим требованиям социальной ответственности;
- поддерживать развитие малого и среднего бизнеса включением собственных технологических цепочек, а также участием в соответствующих отраслевых и межотраслевых программах и фондах;

## 2. *Экология*

- предпринимать меры технологического характера, направленные на экономию потребления энергии, водных и прочих ресурсов;
- организовывать переработку отходов производства и очистку сточных вод, постепенно внедряя безотходные технологии производства;
- ограничивать выбросы веществ, разрушающих озоновый слой, парниковых газов, химических веществ и других вредных выбросов в атмосферу;
- организовывать рациональное землепользование и поддерживать биологическое разнообразие и естественную среду обитания, в том числе создавая зоны отдыха и заповедники;

## 3. *Социальная политика*

- участвовать в социальных инвестициях через свои внутренние и внешние социальные программы;
- развивать свой персонал через систему профессиональной подготовки кадров;
- осуществлять социальные проекты спонсорского и благотворительного характера на территориях своего присутствия, поддерживая их социальное благополучие, безопасность и устойчивость;
- участвовать в спонсорских и благотворительных программах регионального и федерального значения, направленных на решение острых общенациональных проблем;
- поддерживать социальные проекты в областях культуры, спорта и образования;
- участвовать в проектах частно-государственных партнёрств, направленных на решение социальных и экологических проблем общества;
- принимать участие в международных благотворительных и социальных проектах;
- поддерживать общественные и некоммерческие организации гражданского общества;

- регулярно проводить диалоги и общественные слушания с заинтересованными сторонами: акционерами и инвесторами, сотрудниками и профсоюзами, поставщиками и потребителями, представителями местных, региональных и федеральных государственных органов власти, СМИ, профессиональными объединениями, общественными и некоммерческими организациями и другими, и на этой основе вносить необходимые изменения в свою деятельность;

- повышать открытость и прозрачность своего бизнеса через системы регулярной социальной и международной отчетности по устойчивому развитию, позволяющими улучшать качество управления производством, социальным развитием и нефинансовыми рисками.

Корректировка политики должна осуществляться в результате непрерывного диалога заинтересованных сторон:

1. потребителей;
2. государства;
3. промышленности;
4. трудящихся;
5. организаций, оказывающих услуги, поддержку или ведущие исследования в области социальной ответственности, и других.

Следует рассматривать корпоративную социальную ответственность как инвестиции в развитие социальной сферы как долгосрочные инвестиции, которые не только способствуют развитию общества, но и создают основу для устойчивого развития компании. Многие российские компании стремятся к тому, чтобы их деятельность способствовала социально-экономическому процветанию регионов России.

*Иноземцева В. В., к.э.н., доцент кафедры менеджмента  
Саратовский социально-экономический институт ФГБОУ ВПО  
«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»*

## **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИСТОРИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ**

Во все времена управление организациями было сложным, но необходимым для людей процессом, благодаря которому упрощалась и оптимизировалась хозяйственная, государственная, экономическая деятельность, производственные процессы и деятельность работников фирм, компаний. Сегодня этот процесс еще более усложнился, прежде всего в связи с резкими, часто непредсказуемыми изменениями, происходящими в самих организациях, переменчивостью внешней среды. Но он остается все так же необходим для функционирования организаций.

Необходимо знать, каковы перспективы развития управленческой мысли и с какими проблемами можно столкнуться.

Современное управление - это сочетание факторов, объективно зародившихся в прошлом и ранее невидимых, неразличимых, но в процессе развития играющих ключевую роль [1]. Понимание источников дает возможность ответить на вопрос, какие способы управления следует применять в настоящее время, а также помогает определить, что является главным, а что - второстепенным. Каждый исторический период вносит свои поправки в отношения субъектов хозяйствования, стимулов, масштабов организации процесса, но только в XX веке научные подходы к управлению появились и начали развиваться.

Управленческая мысль - это совокупность взглядов на систему управления в соответствии с объективными условиями, потребностями общества, экономики, политики и т.д. [3]. Другими словами, управленческая мысль есть учение, концепция, теория, система взглядов, идей, представлений об управлении какой-либо организацией в различных конкретных исторических условиях.

Исследователи истории управленческой мысли сходятся во мнении, утверждая, что идеи управления постоянно предвосхищали или сопровождали конкретную управленческую деятельность. Многие управленческие теории так и не получили своего отражения в письменных источниках, поэтому сложно судить об идеях и взглядах на управление эпохи древних человеческих. Осмысление управленческой деятельности приобрело более системный характер с появлением письменности и государств [6].

Можно выделить следующие тенденции развития современной управленческой мысли:

- 1) Активное развитие культуры организации. Культура организации - сложный феномен, включающий нормы, принципы, ценности, идеалы, правила, жаргон, язык, историю организации, легенды, символы, метафоры, образы, церемонии, ритуалы, формы наград и поощрений. Применение в производстве наукоемких и "персоналоемких" технологий зависит от культуры, сложившейся в организации. Результатом позитивной культуры предприятия можно считать: массовое изготовление технически сложных изделий, высококачественные услуги, успешное функционирование учреждения, комфортный климат в коллективе и др.
- 2) Применение стратегического управления и стратегического планирования. Его все чаще применяются в конкретных управленческих ситуациях.
- 3) Распространение методов и технологий современного менеджмента, отработанных в коммерческих организациях, на некоммерческие сферы, включая государственный сектор.

4) Формирование и развитие специальных видов менеджмента. Виды специального менеджмента имеют прикладной характер, их развитие необходимо для управления соответствующих специальных сфер.

Современный менеджмент имеет ряд задач как тактических (поддержание функционирования предприятия), так и стратегических (развитие организации и перевод ее на новый уровень) [8]. Современный российский менеджмент сформировался в условиях перехода от чрезмерно централизованной, плановой экономики к рыночной в сжатые сроки. Он в значительной мере унаследовал черты прежней, административно-командной системы. Многие современные организации, использующие новые организационно-правовые формы, образованы на основе прежних советских предприятий. Многие ключевые посты в них занимают менеджеры, воспитанные в советское время [12].

Существенное влияние на формирование российского менеджмента оказали и продолжают оказывать следующие социально-экономические факторы:

1. экономическая и политическая нестабильность в стране;
2. ресурсно-сырьевая направленность экономики;
3. деградация производственного, научно-технического и кадрового потенциала;
4. продолжающийся процесс примитивизации производства;
5. сложная система и высокий уровень налогообложения хозяйствующих субъектов;
6. высокий уровень инфляции;

Существует ряд проблемы развития управленческой мысли:

- 1) Создание управленческой теории и разработка всех ее деталей.

Управление организацией, группой людей, даже одним человеком – сложный процесс, все в нем имеет свою мотивацию, свою причину, все определяется архисложным хитросплетением влияния многих переменных, внешней и внутренней среды организации. Именно поэтому так сложно управлять хорошо. И конечно поэтому так сложно продумать все аспекты той или иной концепции управления. Теоретически почти невозможно проработать все возможные варианты развития событий, все ситуации, которые могут возникнуть в процессе реализации управленческой теории в жизнь. Многое придется дорабатывать уже в процессе ее применения.

- 2) Внедрение управленческой теории в жизнь.

Не все идеи управления государством ли, организацией или маленьким коллективом удастся реализовать в жизнь. Многие из них так и остаются на этапе создания и разработки, не достигая этапа применения в той сфере, для которой они разрабатывались. Немногие теории достаточно хороши, логичны, немногие объективны. Не все они готовы к встрече с

реальным миром. Вот почему возникает проблема внедрения управленческой теории в жизнь [4].

### 3) Функционирование теории.

Даже если у Вас родилась идея, Вы превратили ее в управленческую концепцию, а затем смогли применить на практике, это не гарантирует Вам безукоризненного ее функционирования. Даже самая совершенная концепция имеет недостатки, недочеты, ведь ее составитель – человек, который не в состоянии учесть абсолютно все. Функционирование управленческой мысли необходимо контролировать, внося коррективы и необходимые правки в теорию, наблюдая за практическим осуществлением [7].

Объективные условия, в которых действуют субъекты управления в конце XX и начале XXI вв., изменились коренным образом: процессы стали не только динамичными, нелинейными, но и глобальными, что требует принципиально другого социального управления - глобального и целостного по своей природе, что обусловило необходимость управленческой революции, которая начала переворот не только в объекте управления, но и в его субъекте.

Основные характеристики развития управленческой мысли и управления наших дней [11].

1. Интернационализация менеджмента;
2. Объединение теоретических и практических разработок специалистов разных стран;
3. Рост международной конкуренции и, в то же самое время, зависимости друг от друга на мировом рынке;
4. Созданием международных информационных систем;
5. Повышенный интерес к всевозможным идеям эффективного управления;
6. Появление отдельных диверсифицированных услуг (консалтинговые и аудиторские услуги и т. п.).

Наука давно предлагает решение глобальных проблем эффективными методами глобального моделирования, выработки международных проектов и программ, разработки соответствующих международных норм права и т. п. Этому мешают давно устаревшие методы силового давления, эгоистического права, которые продолжают действовать в бюрократических коридорах власти. Все это не позволяет включить коллективный разум в рациональное использование ресурсов, регулирование ставшего единым социального пространства и добиться равновесия между природой и обществом, обществом и человеком, техникой и культурой, финансами и гуманизмом [9].

Мировой опыт свидетельствует, что только на основе всех перечисленных принципов, технологий можно управлять общественной

жизнью с учетом национальных интересов, сохранения истоков культуры и их развития, а не вопреки им (не через разрушение национальной самобытности). Поэтому управленческая культура органически включает в себя механизмы достижения согласия, соблюдения определенных правил (нравственных, юридических) в условиях здоровой конкуренции, а не конфронтации на основе социального управления.

Деклараций о целенаправленности управления, его перспективности, человечности было немало, достаточно и сегодня, но следует подчеркнуть, что культура - не только слово, но и реальное управленческое поведение, действие людей, способы общения, которые материализуются в интеллектуальных продуктах, организационных, информационных и управленческих технологиях. Разрыв между словом и делом порождает двойную мораль и служит средством дестабилизации общества. Преодоление этих пороков лежит на пути освоения теории и практики управления, что неразрывно связано с формированием новой культуры XXI века, прежде всего управленческой и организационной.

#### Список литературных источников

1. Пивоваров, С.Э. Сравнительный менеджмент / С.Э. Пивоваров. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://nashaucheba.ru/v40524/пивоваров\\_с.э.\\_сравнител...](http://nashaucheba.ru/v40524/пивоваров_с.э._сравнител...)
2. Веснин, В.Р. Менеджмент / В. Р. Веснин. – 2-е изд., испр. и доп. - М.: Проспект, 2005.
3. Управление персоналом: курс лекций / С.Г. Сапегина. - Екатеринбург: Урал. гос. лесотехн. Ун-т, 2003.
4. Исследование систем управления: учебное пособие / В. М. Мишин. - М.:ГАУ, 1998.
5. Лекция «Управление как социальное явление» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.webarhimed.ru/page-107.html>.
6. Азбука бизнеса / Л. С. Рябинский. - 1993 г.
7. Основы менеджмента: учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2008.
8. История управленческой мысли: учебник / В.И. Маршев. - М.: Инфира-М, 2005.
9. Библиотека русских учебников. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://uchebnikonline.ru/menedgment/mizhnarodniy\\_men...](http://uchebnikonline.ru/menedgment/mizhnarodniy_men...)
10. Подготовка к междисциплинарному экзамену. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ref.rushkolnik.ru/v5782/?page=4>.
11. Школа науки управления. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ychimmenedgment.ru/shkola-nauki-upravleniya/>.

12. Основы менеджмента: учебное пособие/ Л. И. Дорофеева. - Саратов: издательство Саратовского университета, 2009. 404 с.

***Калита Т.П., директор***

*Центр систем качества «Приростистема», г. Киев, Украина*

***Сулейманов Р.О., аспирант кафедры менеджмента***

*Саратовский социально-экономический институт ФГБОУ ВПО  
«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»*

## **ПРИНЦИПЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Условия модернизации предприятий, когда использование научно-технических достижений приобрело стратегически важное значение, одновременно выдвигают качественно иные проблемы также и с точки зрения управления устойчивым развитием в промышленности. Основная сложность в планировании развития организации заключается в том, что эти факторы имеют различные источники (цели и интересы руководства и цели и интересы персонала, цели и интересы руководства и ограничения технологии производства и т. д.) и между ними возникают противоречия. Эти факторы динамичны и их изменения должны быть согласованны. Задачей руководителя является планомерная корректировка всех факторов в соответствии с требованиями фактора, подвергшегося изменениям. Например, при стремительном развитии, когда потребитель все больше и больше заинтересован в приобретении продукции предприятия (изменение фактора требования среды), необходимы своевременные меры по коррекции организационной структуры, делегированию полномочий (анализу и распределению функционала с помощью должностных инструкций), дополнительной мотивации сотрудников, разработке адекватных систем оплаты труда, созданию возможности карьерного развития (фактор целей и интересов персонала). Если эти меры не будут предприняты, то возникают факторы предела роста организации (текучесть кадров в связи с перезагруженностью в работе и не измененной системой оплат со стороны одних сотрудников и формальное отношение к выполнению функциональных обязанностей со стороны других, нарушение информационной безопасности, снижение имиджа организации и т. д.) Закон развития организации реализуется через совокупность принципов. Автор считает важным выделить основные из них:

**1. Принцип динамического равновесия** выступает как обязательное условие функционирования организации. Он требует: а) оптимального соотношения между элементами системы, а также между целым и ее частями; б) оптимального соответствия между устойчивостью и

изменчивостью, самоорганизацией и беспорядком; в) оптимального соотношения системы с внешней средой. Процесс изменения потенциала системы идет непрерывно, меняется лишь скорость и знак производной. Дискретность является кажущейся. Со стороны фиксируются только качественные изменения, количественные ускользают от внимания. Простейший пример динамического равновесия - езда на двухколесном велосипеде.

**2. Принцип преимущественного развития.** Организационные системы стремятся обеспечить оптимальное развитие посредством переключения материальных ресурсов с менее важных на более важные и перспективные направления. При недостатке материальных ресурсов в организации, как в природе или в голодающем организме, средства переключаются на обеспечение наиболее важных направлений и сфер деятельности. С данным принципом тесно связана широко распространенная практика перекрестного субсидирования различных направлений деятельности в одной организации.

**3. Принцип сменяемости.** Согласно этому принципу развитие материальных систем осуществляется не непосредственно и прямо, а посредством смены их составных элементов. Как индивидуальное развитие организма может происходить только на фоне постоянного химического состава вещества клеток, клеточного состава организма, а развитие экологического сообщества возможно лишь благодаря репродуктивной сменяемости состава входящих в нее популяций, так и кажущийся процесс случайных преобразований в организации находится в рамках принципа сменяемости. На рынке один товар сменяет другой не только по причине своего преимущества, но и в соответствии с этапом развития всей системы.

**4. Принцип разумного консерватизма или инерции.** Изменение потенциала системы, способствующего развитию, происходит с некоторым запаздыванием, обусловленным темпом смены ресурсов или технологий.

**5. Принцип адаптации (эластичности).** Каждая система-организация стремится сгладить последствия внутренних и внешних возмущающих воздействий. Здесь, по существу, речь идет о гомеостазе системы (относительном постоянстве ее существенных параметров, от которых зависит благоприятное развитие) и о характере гомеостатических (восстанавливающих гомеостаз) реакций. Реакция системы на возмущающие воздействия вызывает функциональное напряжение - стресс. Высокая эластичность гомеостатических реакций означает их антистрессовый, адаптивный характер.

**6. Принцип стабилизации.** Стремление к стабилизации (максимальному продлению) наиболее эффективных этапов жизненного цикла - этот принцип реализуется совместно со всеми вышеперечисленными принципами.

*Колбасенко О. Е., доцент кафедры менеджмента  
Саратовский социально-экономический институт ФГБОУ ВПО  
«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»*

## **МОДЕЛЬ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ВЛИЯНИЯ ВНУТРИКОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА ФОРМИРОВАНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

Одной из важнейших предпосылок конкурентоспособности организации становится использование инновационных комплексных социально-психологических инструментов в управлении бизнес-процессами, направленными на формирование положительного имиджа организации и повышение уровня лояльности персонала.

В «The WallStreet Journal» было опубликовано заключение. Участников конференции по вопросу взаимосвязи лояльности сотрудников, удовлетворенности клиентов и устойчивого развития организации. В которой приняли участие руководители и менеджеры 125 предприятий Америки и Европы. Они пришли к выводу, что любая компания, желающая выжить в долгосрочной перспективе, должна обращать внимание на лояльность своего персонала. Лояльность персонала является критическим фактором, который оказывает комплексное влияние на многие характеристики работы сотрудников и их организационное поведение, способствуя устойчивому развитию и процветанию организации.

Существует достаточно мною подходов к определению «лояльность». В современной литературе это понятие звучит под разными понятиями: лояльность, преданность, приверженность. В рамках исследования мы проанализировали результаты более 20 структурированных интервью по данному вопросу, которые свидетельствуют, что помимо термина «лояльность», встречаются такие термины, как «любовь к организации», «надежность», «устойчивость», «благонадежность», «сплоченность».

Мы придерживаемся следующего определения понятия «лояльность»: лояльность персонала - характеристика персонала, определяющая его приверженность организации, одобрение ее целей, средств и способов их достижения, открытость своих трудовых мотивов для организации предполагающая благожелательное, корректное, уважительное отношение к компании, к руководству и коллегам, соблюдение существующих правил, норм и предписаний.

Задачей нашего научного поиска является поиск взаимосвязи между такими понятиями как «лояльность», «корпоративная социальная ответственность».

В современном мире термин «корпоративная социальная ответственность» стал настолько популярен, что поиск в англоязычном пространстве сети Интернет данного определения выдает более миллиона веб-страниц с его упоминанием в разных контекстах. Несмотря на возрастающую значимость корпоративной социальной ответственности само это понятие имеет множество самых различных трактовок. Так, А. Дальсруд указывает на существование 37 наиболее употребляемых в академической и бизнес-литературе определений КСО. Мы в рамках своего исследования под корпоративной социальной ответственностью (КСО/CSR – Corporate social responsibility) понимаем осознанную философию развития организации, основанную на этических нормах и уважении к стейкхолдерам (заинтересованным сторонам организации). Концепция социальной ответственности бизнеса опирается на два фундаментальных принципа: милосердие и последовательный контроль. Помимо этого следует учесть что система корпоративной социальной ответственности состоит из двух подсистем: внешняя корпоративная социальная ответственность, которая рассматривается как элемент деловой репутации организации, и внутренняя корпоративная социальная ответственность, которая рассматривается как элемент организационной культуры организации. Организационная культура сама по себе включает ценности, нормы и поведенческие модели. Важным фактором повышения лояльности персонала в организации является совпадение индивидуальных ценностей работников и ценностей, культивируемых организацией. При этом следует отметить, что именно ценностное управление является основным принципом внутрикорпоративной социальной ответственности. Ценностное управление является современной технологией, которая в последнее время получает широкое распространение на российских предприятиях.

Ценностное управление (или управление по ценностям) - это реализация в компании регулярного менеджмента на основе общих, согласованных и разделяемых сотрудниками ценностных приоритетов. Ценностное управление это целая взаимосвязанная система элементов и социально-психологических механизмов. В рамках своего исследования мы выделили в качестве основы ценностного управления - кодекс корпоративных ценностей.

Для европейских компаний кодекс корпоративной этики или корпоративных ценностей давно стал неотъемлемой частью внутренней культуры. Для «Торговый дом «Сигма» всегда был актуален ценностный подход к управлению персоналом, при котором процессы отбора и адаптации сотрудников, мероприятия в области корпоративной культуры, мотивации, оценки и прочего ориентированы на формирование профессиональной команды единомышленников. Несмотря на то, что

ценности, объединявшие сотрудников на протяжении многих лет, были неформальными, это помогало компании достигать высоких результатов в бизнесе. Стремительное развитие предприятия, развитие сети филиалов и большой приток новых сотрудников обусловили необходимость формализации корпоративных ценностей.

Рассмотрим основные этапы проделанной работы. В качестве первого риска мы рассматривали низкую активность персонала, поэтому вся информационная кампания и план вовлечения сотрудников в проект были рассчитаны на его максимальное снижение. Вторым по значимости был риск непринятия ценностей сотрудниками в дальнейшем. С учетом этого необходимо разработать план мероприятий по внедрению ценностей.

1 этап - подготовительный. На стадии подготовки проекта по разработке и внедрению кодекса была сформированы цели проекта; определили его основные этапы, составив план каждого из них; рассчитали необходимый бюджет. Также была определена стратегия действий на период после официального принятия кодекса. Данный проект рассчитан на год с дальнейшим развитием проектов по каждой из ценностей.

Целями внедрения проекта стали: создание кодекса корпоративных ценностей с учетом специфики корпоративной культуры компании, внедрение ценностей в бизнес-процессы, корпоративную культуру и традиции, разделение их всеми сотрудниками.

Эффективность внедрения кодекса зависит от степени вовлеченности сотрудников в процесс его разработки. В ходе реализации данного проекта предстояло решить следующие задачи:

- привлечь максимальное число сотрудников к выявлению корпоративных ценностей;
- организовать мероприятия по внедрению утвержденного кодекса с его поэтапной презентацией;
- разработать, утвердить и внедрить сопутствующие документы;
- укрепить внутрикорпоративные коммуникации.

2 этап - привлечение сотрудников к разработке кодекса.

Для того чтобы заинтересовать сотрудников в процессе формирования ценностей, донести до них идею важности и значимости принятия кодекса были проведены следующие мероприятия:

- размещение публикаций о ходе проекта в корпоративном бюллетене, интернет-рассылки по корпоративной почте;
- создание тематических информационных стендов в головном офисе и каждом филиале;
- встреча генерального директора с топ-менеджерами компании с целью позиционирования проекта по созданию кодекса, придавшая особый статус всем последующим мероприятиям;

– презентация проекта в головном офисе и филиалах компании, в рамках которой обсуждалось, насколько внедрение ценностей повлияет на внутрикорпоративные коммуникации и бизнес-процессы.

С целью выявления корпоративных ценностей и моделей поведения, присущих разным категориям сотрудников, мы провели серию экспертных интервью с топ-менеджерами (заместителями директора, начальниками отделов, директорами филиалов), а также групповые дискуссии. Данные мероприятия проводились в фокус-группах (выборка из 150 сотрудников разного уровня по категориям: руководители подразделений; «старейшины», проработавшие в компании более 10 лет; рядовые сотрудники). Участникам дискуссии предлагалось заполнить анкету. Сотрудники, не попавшие в выборку, могли принять участие в заочном обсуждении кодекса на внутрикорпоративном сайте и также заполнить анкету.

Итогом исследования стал набор из семи ценностей: безопасность, профессионализм, ответственность, клиентоориентированность, инновационность, командность, культура труда и отношений.

С целью информирования сотрудников о ходе проекта и получения обратной связи по предварительно сформулированным ценностям в головном офисе компании и филиалах состоялась презентация проекта, и были озвучены семь выбранных ценностей. В процессе обсуждения ценностей сотрудникам предлагалось высказать свои замечания и предложения по дальнейшему формированию кодекса (относительно наименования ценностей, формулировки, пополнения списка и т. п.). По итогам составлен предварительный текст кодекса.

3 этап - редактирование кодекса, который проходит сейчас.

После составления текста кодекса необходимо было проверить, как предложенные формулировки воспринимаются сотрудниками. Решено было поручить редактирование кодекса людям, которые являют собой яркий пример следования корпоративным ценностям. Генеральным директором были предложены 36 кандидатов на эту роль. На корпоративном сайте состоялось всеобщее голосование, по итогам которого были выбраны 14 «хранителей ценностей» (по два человека на каждую) - сотрудники разных подразделений с безупречной репутацией, олицетворяющие ту или иную ценность в глазах остальных сотрудников.

«Хранителей ценностей» будут приглашены на заседание «круглого стола» с участием генерального директора, где будет обсуждение процесса создания кодекса и будущих мероприятий по его внедрению.

В настоящее время каждый «хранитель» получил текст с описанием своей ценности для последующего редактирования и внесения поправок.

Для наглядности и лучшего запоминания представленной в кодексе информации основной текст планируется дополнить цитатами

сотрудников о ценностях и кодексе, а также их историями, иллюстрирующими ценности компании. Кроме того, планируем использовать визуальный язык: для каждой ценности определив свой цвет, что положит начало процессу брендинга ценностей.

4 этап - презентация кодекса на официальной конференции по итогам полугодия.

5 этап - мероприятия, по укреплению системы ценностей.

План мероприятий на 2011 г. (следующий после принятия кодекса) включал разработку необходимой документации, а также продвижение каждой ценности в течение одного месяца посредством проведения тематических мероприятий он представлен на слайде..

Контроль результатов планируем осуществлять совместно с отделом управления персоналом. Судить об успешности проекта пока рано, должно пройти больше времени для того, чтобы ценности стали для сотрудников компании нормой жизни. Однако при промежуточной оценке рассматриваются как *производственные показатели* (рост производительности, уровень текучести кадров, предлагаемые сотрудниками инновации), так и *психологические показатели* (узнаваемость ценностей, лояльность персонала, высокая степень удовлетворенности работой, высокая самооценка персонала, отсутствие напряженности между управленцами разных уровней иерархии, активность сотрудников при участии в проектах, касающихся корпоративной культуры, и т. д.).

*Комбар Е.Е., к.э.н., доцент кафедры менеджмента  
Саратовский социально-экономический институт ФГБОУ ВПО  
«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»*

## **АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ ОРГАНИЗАЦИЙ, ОКАЗЫВАЮЩИХ КОМПЛЕКС СОЦИАЛЬНО-ЗНАЧИМЫХ УСЛУГ**

Сложившиеся в России неблагоприятные условия производства, экологии, низкий уровень жизни населения, негативные тенденции экономических процессов отрицательно сказываются на состоянии здоровья. Растет число инвалидов, имеющих физические и психические отклонения, увеличивается количество пожилых людей, нуждающихся в комплексном лечении и постоянном присмотре.

Организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемой им полностью или частично, определена Гражданским кодексом как учреждение.

Круг лиц, обладающих правом создавать учреждения, ограничен. Так, благотворительное учреждение может быть создано только благотворительной организацией; общественное учреждение - гражданами и юридическими лицами, являющимися членами общественных объединений; духовное религиозное учреждение (академия, семинария, медресе, ешибот и др.) - только религиозным объединением, обладающим правами юридического лица.

Деятельность учреждения полностью или частично финансируется собственником посредством передачи учреждению денежных средств или закрепления за ним иного имущества на праве оперативного управления, что предполагает существенные ограничения по владению и распоряжению этим имуществом. Таким имуществом могут быть необходимые основные фонды, сооружения, денежные средства в рублях и иностранной валюте, ценные бумаги и иное имущество, а также собственник может наделить учреждение дополнительно земельными участками.

Несмотря на многообразие форм собственности и соответственно, собственников, деятельность любого учреждения ограничивается определенным бюджетом, который составляется на основании сметного планирования. По нашему мнению, это является негативной чертой в хозяйственной жизни учреждения, так как со временем могут меняться запросы и потребности учреждения, а соответственно этому – и потребность в денежных средствах. Данные условия сковывают хозяйственную инициативу учреждения, так как, несмотря на грамотное планирование, невозможно предугадать требования, адекватные ситуации.

Финансовая деятельность любого учреждения построена по бюджетному принципу, а именно: применяется принцип адресности и целевого характера расходования бюджетных средств.

Бюджетные средства выделяются в распоряжение конкретных получателей с обозначением направления их на финансирование конкретных целей. Любые действия, приводящие к нарушению адресности, предусмотренных бюджетом средств либо к направлению их на цели, не обозначенные в бюджете при выделении конкретных сумм средств, являются нарушением.

Бюджетные средства расходуются исключительно на оплату труда работников, командировочные и иные компенсационные выплаты; перечисление страховых взносов в государственные внебюджетные фонды; оплату товаров, работ и услуг по заключенным государственным или муниципальным контрактам; оплату товаров, работ и услуг в соответствии с утвержденными сметами. Расходование учреждениями бюджетных средств по неплановым статьям или неплановым объемам на

иные цели не допускается, что по бесспорно, является тормозом в решении оперативных задач учреждений любой направленности.

Не совсем ясным видится, каким образом учреждению можно приобрести товары, работы или услуги, необходимые для своего функционирования, если соответствующим контрактом они не предусмотрены и расходование средств строго оговорено или набор является недостаточно полным, не устраивает качество или цена. Экономить ли выделенные собственником средства или направить их на приобретение товаров, работ, услуг туда, где они дешевле, превосходят по качеству, сервисному обслуживанию? Эти вопросы, на сегодняшний день не имеют ответа.

По нашему мнению, в условиях стабилизации рыночных отношений хозяйственная инициатива не должна быть скована. Руководитель, несмотря на то, что не является собственником учреждения, многие социально-экономические и хозяйственные вопросы должны решать самостоятельно.

Источниками получения средств, направляемых на содержание учреждения и другие мероприятия являются: бюджетное финансирование; средства от предпринимательской деятельности; целевые средства и безвозмездные поступления. Руководитель учреждения назначается собственником и работает на основании трудового договора.

Из вышеизложенного можно сделать следующий вывод, что фактически учреждение не является в полной мере самостоятельным субъектом хозяйствования, так как не ориентировано на конкретный хозяйственный результат; скованность хозяйственной инициативы ведет к отсутствию активности как руководителя, так и отдельных сотрудников.

Было бы более целесообразным увеличить диапазон хозяйственной свободы в расходовании бюджетных средств и дать учреждению определенную свободу использования заработанных средств как результата предпринимательской деятельности, где это представляется возможным. Мы видим в этом противоречие функционирования учреждения и целей его создания. Созданное для удовлетворения нематериальных потребностей, в целях улучшения качества жизни и производства социально значимых благ, учреждение приобретает «унылый» облик нежизнеспособной, обреченной на гибель хозяйственной единицы. В современный период многие учреждения вынуждены идти на крайние меры, чтобы выжить в условиях стабилизации рынка.

Например, учреждения образования, здравоохранения, органы защиты правопорядка (милиция) оказывают услуги согласно специфике своего направления, реализуют их гражданам, потребителям этих услуг за определенную плату. Если бы хозяйственный цикл был замкнут на потребностях собственника, которые удовлетворяло бы созданное им

учреждение, такое несоответствие не имело бы значения. Но нахождение учреждения в свободном экономическом обороте предполагает, что на него распространяются все правила, действующие в таком обороте, – экономические законы, несоблюдение которых сулит лишь имущественные потери, а не приобретения. Деятельность, направленная на получение убытков, не может быть принята в условиях формирующегося рынка. Пути коммерциализации учреждений, по нашему мнению, все же не представляются возможными, так как в таком случае теряется их некоммерческая сущность. Таким образом, выявляется такая немаловажная проблема - это сложившаяся система управления, требующая детального изучения, анализа и «реконструкции».

Органы государственной власти и органы местного самоуправления в пределах своей компетенции могут оказывать учреждениям экономическую поддержку в различных формах, в том числе:

- предоставление в соответствии с законодательством льгот по уплате налогов, таможенных и иных сборов и платежей;
- размещение среди некоммерческих организаций на конкурсной основе государственных и муниципальных социальных заказов;
- предоставление в соответствии с законом льгот по уплате налогов гражданам и юридическим лицам оказывающим учреждениям материальную поддержку и др.

Наибольшее негативное влияние реструктуризации экономики России, различных рыночных преобразований и политических «интриг» испытывают на себе социально незащищенные слои населения. Для граждан с целью оказания разносторонней помощи в России организована система социального обслуживания, предусматривающая ряд организаций и учреждений (рисунок 1.).

Экономическая природа стационарных учреждений социальной защиты проистекает из комплекса социально значимых услуг, которые производят данные учреждения, образуя в совокупности социально значимое благо.

Социальное обслуживание в специализированных учреждениях осуществляется путем предоставления совокупности услуг гражданам, частично или полностью утратившим способность к самообслуживанию и нуждающихся в постоянном постороннем уходе. Стационарное учреждение социальной защиты оказывает следующие услуги проживающим гражданам: материально-бытовые услуги; услуги по организации питания, быта, досуга; социально-медицинские и санитарно-гигиенические услуги; организация получения инвалидами образования с учетом их физических возможностей и умственных способностей; услуги, связанные с социально-трудовой реабилитацией; правовые услуги; содействие в оказании ритуальных услуг.



Рисунок 1 - Организации социального обслуживания

Мы считаем, что понятие и сущность стационарного учреждения социальной защиты можно раскрыть с помощью следующего определения.

Стационарное учреждение социальной защиты - это медико-социальное учреждение, созданное для предоставления комплекса социально значимых услуг: организации условий для постоянного проживания, оказания медицинской и социально-психологической помощи гражданам, частично или полностью утратившим способность к самообслуживанию. Такие учреждения являются специфической формой некоммерческих организаций.

Экономический потенциал системы социальной защиты населения, формирующий образ и уровень жизни людей, по нашему мнению, реализуется не в полной мере. Одной из причиной этого является низкий уровень развития и неэффективное использование финансово-экономической базы учреждений социальной защиты населения, которые ни в качественном, ни в количественном отношении не удовлетворяют потребности населения.

В настоящее время в России данные учреждения имеют сравнительно небольшую пропускную способность и не в состоянии предоставить нуждающимся широкий спектр реабилитационных услуг, а также условия оздоровительной терапии.

Финансирование государственных учреждений и учреждений, являющихся собственностью субъектов Российской Федерации,

производится за счет средств соответствующих бюджетов; финансирование социальных служб иных форм собственности осуществляется из источников, предусмотренных их учредительными документами.

Дополнительными внебюджетными источниками финансирования являются: средства, поступающие от целевых социальных фондов; кредиты банков и средства других кредиторов; доходы от предпринимательской деятельности учреждений социального обслуживания и т. д. Учреждения социального обслуживания, независимо от форм собственности, в том числе и предпринимательская деятельность данных учреждений, подлежат льготному налогообложению.

Важно подчеркнуть, что эффективность деятельности стационарных учреждений социальной защиты оценивается не по величине получаемой прибыли, - как например, в коммерческой организации, - а по степени социальной защищенности, доступности и полноты предоставляемых услуг, что по нашему мнению, является ключевым понятием в сфере деятельности стационарных учреждений.

Мы предлагаем следующую формулировку социальной защищенности. Социальная защищенность - это совокупность предоставленных материальных и социально-бытовых услуг, общественно необходимых на определенный период времени, измеряемых в денежном выражении и закрепленных законодательно. То есть комфорт и его предоставление должны быть адекватны потребностям среднеобеспеченного гражданина на период рассматриваемого времени.

Полнота предоставления услуг - это необходимый набор экономических, психологических, нравственных факторов. Избыток каких-то факторов не сможет «перекрыть» нехватку других, так как каждый человек нуждается в потреблении определенного количества благ, адекватного его социальному статусу и менталитету.

Ключевыми критериями оценки совокупности услуг является здоровье, качественный уровень жизни и достойный уход из жизни, так как пребывание в стационарных учреждениях социального обслуживания, как правило, исключает возвращение граждан во внешнюю среду.

В свою очередь, «отдаляя» от общества данную категорию граждан, стационарные учреждения социальной защиты предоставляют такие услуги обществу, как безопасность (приблизительно  $\frac{2}{3}$  преступлений совершается лицами, имеющими психические расстройства) и морально-этические ограничения, так как жизнь, досуг и внешний вид людей, неспособных заботиться о себе, далеко не привлекателен.

По мнению автора, совокупность всех вышеперечисленных услуг и представляет собой социально значимое благо, потребителями которого

являются как общество в целом, так и проживающие в данных учреждениях граждане.

Схема социально значимого блага представлена ниже (рисунок 2).

К сожалению, не определены критерии оценки полноты предоставляемого социально значимого блага, той совокупности услуг, которые потребляют и должны потреблять проживающие в стационарных учреждениях граждане. Возникает вопрос: как оценить благо, измерить полноту его предоставления и потребления, если оно не имеет материального выражения?

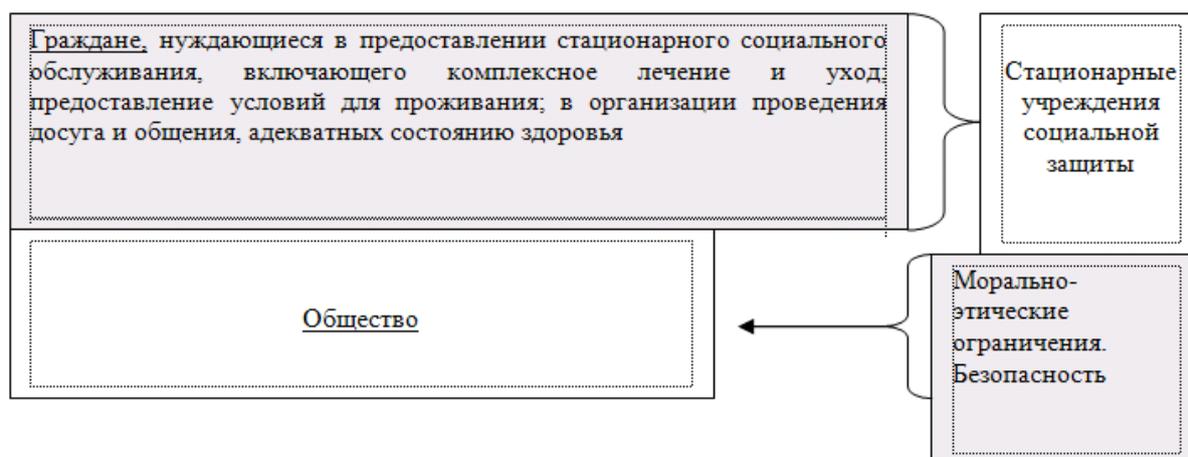


Рисунок 2 - Схема социально значимого блага, предоставляемого стационарным учреждением социальной защиты

По нашему мнению, без оценки качества предоставляемых услуг невозможно их проконтролировать, а значит - внести позитивные изменения и устранить недостатки, улучшить качество стационарной помощи и социальных условий проживания граждан.

Эффективное управление должно быть ориентировано на достижение результатов, соответствующих основной цели деятельности описываемых учреждений, - а их основной целью является полнота предоставления совокупности социально значимых услуг проживающим гражданам и полноценное их потребление.

Вышеприведенный анализ и рассуждения позволяют сделать следующие:

- Управление финансами стационарного учреждения социальной защиты необходимо совершенствовать для более гибкого и мобильного расходования средств с целью осуществления основной деятельности учреждения.
- Необходима государственная поддержка стационарных учреждений социальной защиты в виде региональных программ и всестороннего

- предоставления учреждениям льгот, способствующих их позитивному развитию;
- Нужна полная обеспеченность местами граждан, нуждающихся в стационарном социальном обслуживании, при участии как государственного, так и частного капитала;
  - Следует использовать возможности хозяйственно-экономических отношений с социально направленными структурами российской экономики (например, потребительской кооперацией, благотворительными фондами и др.) для полноценного предоставления совокупных услуг по социальной защите.

*Кошелева А.С.; к.э.н., доцент; доцент кафедры менеджмента  
Саратовский социально-экономический институт ФГБОУ ВПО  
«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»*

## **СТИМУЛИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ КАК ОСНОВА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Поскольку современная экономика основывает источники своего развития, прежде всего, на инновационных факторах, то и современная «активная промышленная политика» не может всего лишь копировать методы 50-х - 70-х годов, а должна опираться на регулирование инновационной активности по приоритетным направлениям.

Это регулирование должно компенсировать недостаток предпринимательской инициативы в деле инновационного развития.

Основной тезис рыночной экономики - «спрос рождает предложение», предполагает аксиоматичность вывода о том, что рыночный механизм повышения устойчивости отечественных промышленных предприятий заработает только тогда, когда сформируется платежеспособный спрос на инновации, то есть предприятия будут обладать достаточными финансовыми ресурсами для осуществления нововведений и проявят свою инновационную активность.

Большинство неудач с выведением инноваций на рынок специалисты объясняют тем, что они возникают на базе новых знаний, а не потребностей, в то время как покупателям (промышленным предприятиям) нужен не новый товар, а новые выгоды. На сегодняшний момент впрочем как и десятилетие назад общая ситуация внутреннего спроса на отечественные инновации заключается в констатации следующего: инновационный спрос со стороны традиционных отраслей весьма слаб из-за отсутствия накоплений, высокой стоимости долгосрочных кредитов и высокой степени рисков, связанных с инвестированием в инновации.

Отметим, что речь идет о стимулировании использования преимущественно отечественных инноваций в реальном секторе российской экономики. Удовлетворение спроса на инновации за счет, по существу, финансирования зарубежной науки, не выгодно России и может иметь для нашей страны двойственные результаты. Конечно, с одной стороны приобретение лицензий и ноу-хау на известные технологии, виды продукции и торговые марки крупных зарубежных компаний дает отработанные на практике технологии, отвечающий мировым стандартам контроль качества, большие маркетинговые преимущества и т.п. С другой стороны, как правило, речь идет о технологиях, так называемой "второй свежести", имеющих хорошие перспективы лишь на российском внутреннем рынке. Основные недостатки - отсутствие возможностей получения сверхприбылей; невозможность выйти в лидеры мировой экономики по традиционным технологиям. И более того, такой подход, в конечном счете, может привести к технологической зависимости России от высокоразвитых государств.

На настоящем этапе развития экономики к сожалению нельзя обойтись без прямого государственного воздействия на обеспечение спроса на отечественные инновации, поэтому, на наш взгляд, деятельность государства должна быть нацелена на создание условий, позволяющих заработать нормальным рыночным сигналам. Специфика сложившейся ситуации в том, что в стране имеются значительные фундаментальные и технологические заделы, уникальная научно-производственная база и высококвалифицированные кадры. В то же время крайне слаба ориентация этого инновационного потенциала на реализацию научных достижений в производстве и других сферах деятельности. Основные трудности здесь связаны с дефицитом собственных средств организаций и предприятий, ограниченностью бюджетного и внебюджетного финансирования, в том числе заемных и привлеченных средств.

Эта проблема может быть решена посредством целенаправленной государственной политики и, в частности, создания финансовых инструментов поддержки инновационных предприятий. Как правило, обеспечить развитие предприятия без привлечения дополнительного финансирования крайне затруднительно. Финансирование инновационной деятельности из собственных средств ограничивает реализацию потенциала предприятий, поскольку для широкомасштабных инвестиций и реструктуризации предприятия нужны значительные финансовые вложения, которыми само предприятие нередко не обладает. Подобная ситуация вызвана тем, что кредитование реального сектора экономики слишком рискованно для банков, что несомненно отражается на процентных ставках по кредитам и размерах выдаваемых сумм.

При этом инновационная деятельность за счет собственных ресурсов не всегда направлена на усовершенствование технологического процесса. Инвестиции идут не на новое оборудование, а на устранение неполадок в устаревших производственных линиях. Такой инвестиционный процесс не может стать основой экономического роста. Даже если компания сегодня прибыльна, время, требуемое для формирования необходимого объема капитала, за счет исключительно собственных средств, не оставляет шансов ей сохранять устойчивость в стремительно меняющемся мире.

В сложившихся условиях одной из приоритетных задач предприятий и государства становится проведение политики привлечения заемных средств для инвестирования производства и в том числе за счет государственных капитальных вложений. При правильной организации управления бюджетом развития возможна дополнительная, как минимум десятикратная, мобилизация средств частных инвесторов (отечественных и зарубежных) для финансирования приоритетных проектов в реальном секторе экономики. Средства бюджета развития могут использоваться только на инвестиционные цели на конкурсной, срочной и платной основах.

Они предназначены для частичной страховки коммерческих банков от невозврата ссуд, выданных ими на инвестиционные проекты. Это достаточно рискованное решение. Но в данном случае риск оправдан, поскольку тем самым устраняется основная причина, удерживающая банки от предоставления долгосрочных ссуд. Ведь тогда и у государства, и у банка-кредитора появляются независимые риски на одного и того же заемщика. А это резко ужесточает требования к качеству отбора заемщика и проекта.

Экономический рост может быть устойчивым только в том случае, если базируется на инновационном развитии современного национального производства. И участие государства на этапе выбора поведения участниками хозяйственной деятельности, на наш взгляд, является ключевым.

*Матушкин М.А., д.э.н., профессор*

*Саратовский социально-экономический институт ФГБОУ ВПО  
«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»*

## **РАЗВИТИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

В бизнесе понятие «логистика» используется не многим более полувека. До формирования логистической концепции в бизнесе управление транспортировкой, складскими работами осуществлялось

обособлено. Поставщики материальных ресурсов, их переработчики, производители готовой продукции, посредники сосредотачивались на выполнении каждым из них своей функции, обособливаясь от смежников. Каждая организация стремилась оптимизировать выполнение своего комплекса работ, развивая свой бизнес, не рассматривая последствия своих действий для поставщиков, заказчиков, транспортников, доводящих продукцию до потребителей. Господствовало фрагментарное управление производственной, торговой, транспортной деятельностью, когда интересы предприятий часто вступали в противоречие с интересами других участников цепи поставок. Такой подход к управлению логистикой рассматривается как традиционный.

Для такого подхода характерны:

- обособленность и конфронтация в отношениях между звеньями цепочки;
- изменчивость траектории пути материальных ресурсов к предприятиям изготовителям, а готовой продукции к потребителям;
- удлинение цикла заказа, т.е. интервала времени от момента выдачи заказа на товар до момента его доставки заказчику.

Традиционный подход к управлению логистическими активностями в рамках отдельного производственного предприятия проявляется в том, что службы, управляющие закупкой и доставкой материальных ресурсов, производством, реализацией готовой продукции имеют различные цели и их деятельность оценивается по различным критериям эффективности. Например, отдел снабжения прежде всего отвечает за бесперебойность производственного процесса. Поэтому служба закупок стремится создать большие производственные запасы, позволяющие при любых обстоятельствах обеспечивать производство необходимыми материальными ресурсами. Однако это ведет к увеличению вложений в оборотные средства предприятия, что снижает эффективность использования и скорость оборота капитала предприятия.

Кроме обособленного управления отдельными активностями для традиционного подхода характерно обособленное управление объектами, перемещающимися по цепи поставок

Таким образом, при традиционном подходе осуществляется фрагментарное управление операциями складирования, перевозки, формирования запасов, а в качестве объектов управления выступали отдельные виды материальных ресурсов и готовой продукцией в каждом звене цепочки: "закупки - производство - дистрибуция - продажи".

В результате производственные издержки в расчете на единицу продукции существенно снижались, а удельный вес затрат системы дистрибуции в совокупных затратах на реализацию продукции потребителям возрастал, имели место высокие запасы и повышенные

затраты на выполнение операций в каждом звене цепи, снижалась надежность, своевременность, экономичность поставки товаров потребителю, сокращался спрос на данную марку товара и увеличивалась потребность в оборотном капитале у звеньев цепочки.

Традиционный подход, когда предприятие для выживания и достижения успеха в бизнесе противостоит всем, в качестве конкурентной силы рассматриваются не только предприятия, формирующие аналогичное предложение, но и свои поставщики и покупатели, отходит в прошлое.

Логистический подход предполагает интеграцию управления снабжением, производством, распределением и обеспечивающих их транспортировкой и складскими работами в единую систему менеджмента, направленную на эффективное удовлетворение спроса потребителей.

Новая парадигма конкурентной борьбы предполагает сотрудничество и тесное взаимодействие в цепочке: «поставщик - переработчик - дистрибьютор - оптовик - ритейлер». В этой связи с конца 1980-х гг. начинает широко использоваться термин «управление цепочками поставок (supply chain management, SCM)», который многими специалистами отождествляется с терминами «логистика» и «логистический менеджмент». Представляется важным отметить, что управление цепочками поставок выходит за рамки логистического менеджмента. Концепция управления цепочками поставок направлена на эффективное управление спросом, чтобы предложение предприятия наиболее полно соответствовало потребительским запросам. Для этого требуется координация маркетинговой, логистической и производственной деятельности, как на предприятии, так и с его поставщиками и организациями, доводящими продукцию предприятия до конечных потребителей.

Управление цепью поставок - это управление взаимоотношениями с находящимися выше и ниже по течению поставщиками и клиентами, направленное на достижение более высокой потребительской ценности при меньших издержках всей цепи поставок в целом.

Управление цепочками поставок направлено на интегрирование ключевых бизнес-процессов, начинающихся от конечного пользователя и охватывающих всех поставщиков товаров, услуг и информации, добавляющих ценность для потребителей и других заинтересованных лиц (рисунок 1).

Интеграции всех связей бизнес-процессов по всем цепочкам поставок и управления или в полном объеме, как правило, не происходит. В этих цепочках выделяют четыре основных типа связей между бизнес-процессами: управляемые, отслеживаемые, неуправляемые, связи с объектами, не входящими в цепочки поставок, т.е. внешними.

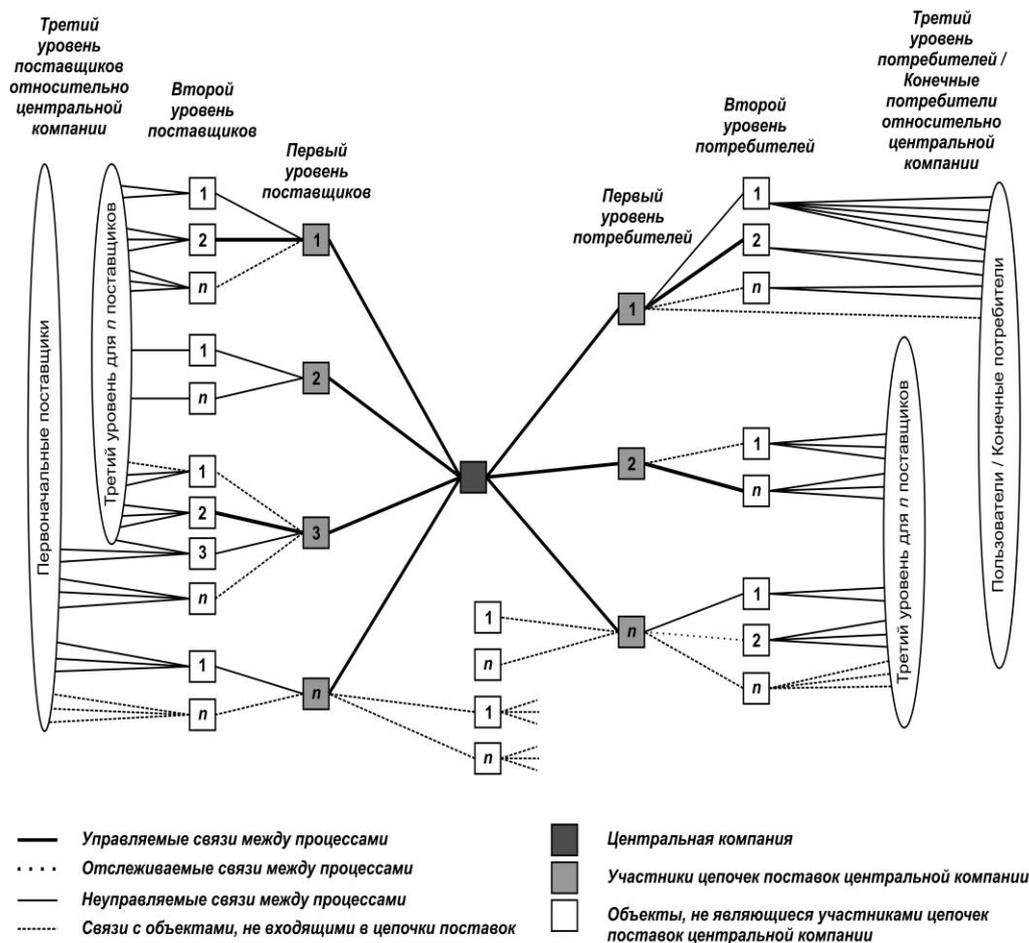


Рисунок 1 - Структура цепи поставок

**Управляемые связи между процессами** - это связи, которые предприятие считает необходимыми для интегрирования и управления.

**Отслеживаемые связи между процессами** - не столь критичны для деятельности предприятия, поэтому их должны интегрировать и управлять ими другие организации, входящие в общие цепочки поставок. Предприятие по мере необходимости отслеживает, как осуществляется интегрирование этих связей и управление ими.

**Неуправляемые связи между процессами** - это связи, которыми предприятие активно не занимается, и которые не настолько для него важны, чтобы выделять ресурсы даже на их мониторинг.

**Связи с объектами, не входящими в цепочки поставок** стыкуют звенья цепочек поставок предприятия со звеньями, не входящими в эти цепочки. Менеджеры понимают, что на их цепочки поставок оказывают влияние решения, которые принимаются в других аналогичных цепочках, каким-то образом имеющих к ним отношение.

Логистический менеджмент на основе концепции SCM осуществляет в рамках функциональных областей логистики управление логистическими активностями.

Согласно определению американского Совета логистического менеджмента логистический менеджмент - это часть процесса в цепочках поставок, в ходе которого планируется, реализуется и контролируется эффективный и производительный поток товаров, их запасы, сервис и связанная информация от точки их зарождения, до точки поглощения (потребления) с целью удовлетворения требований потребителей. [1, С. 2 ].

По существу, логистический менеджмент представляет собой управление материальными потоками для эффективного удовлетворения спроса.

В целом логистический менеджмент позволяет осуществить переход от традиционного подхода к выполнению логистических функций к интегрированной логистике, базирующейся на рационализации цепочек поставок с целью повышения качества логистического сервиса и оптимизации затрат в цепочке: «закупки - производство - дистрибуция - продажи».

#### Список литературных источников

1. Сток Дж. Р. Стратегическое управление логистикой: Пер.с 4-го англ. изд. / Дж. Р. Сток, Д.М. Ламберт. - М.: ИНФРА - М, 2005.

*Мелихова С. Д., руководитель, к.э.н., доц. Князькина Е.В.*

*Самарский государственный архитектурно-строительный университет*

### **СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Одно из серьезных препятствий на пути создания на предприятии системы управления - неправильное или неполное понимание ее возможностей. Расхождение между ожиданиями менеджеров и реальностью, субъективизм в оценке полезности системы часто обусловлены отсутствием доступной и понятной информации о ней. В полной мере это относится и к системе менеджмента качества (СМК).

Итак, прежде всего СМК - это система. А система характеризуется своим назначением, структурой, составом элементов и связями между ними.

Прежде всего, она призвана обеспечить качество продукции или услуг предприятия и «настраивать» это качество на ожидания потребителей (заказчиков). При этом ее главная задача - не контролировать каждую

единицу продукции, а сделать так, чтобы не было ошибок в работе, которые могли бы привести к появлению брака (плохому качеству продукции или услуг).

В структуру СМК входят такие элементы, как: организация, процессы, документы, ресурсы. Из этого следует, что СМК - это система, состоящая из организации, процессов, документов и ресурсов, направленная на формирование политики и целей в области качества, а так же на достижение этих целей.

Для создания СМК необходимо выполнить следующие действия: провести аудит действующей системы, обучить сотрудников, разработать или усовершенствовать действующую СМК, внедрить и сертифицировать СМК, а так же поддерживать эффективность функционирования.

Следует учитывать, что формы выполнения этих этапов всецело зависят от потребностей и интересов предприятия.

Обучение сотрудников основам менеджмента качества и связанным с ним стандартам ISO - обязательный этап создания СМК. Он необходим прежде всего потому, что персонал предприятия является и составной частью, и разработчиком, и пользователем СМК. Без обученного персонала невозможно ни разработать, ни внедрить, ни поддерживать, на развивать систему. Подготовленный персонал - требование стандартов ISO 9000. Обучение персонала может осуществляться несколькими способами.

Первый из них заключается в том, чтобы привлечь на предприятие (или подготовить своего) эксперта в области менеджмента качества для того, чтобы он затем самостоятельно занимался подготовкой остального персонала и становлением службы качества. Основные риски данного способа в том, что квалификация привлеченного эксперта может быть недостаточной для успешного обучения персонала, а подготовка собственного специалиста, соответствующая уровню эксперта, может оказаться слишком длительной.

Второй способ связан с подготовкой собственных внутренних аудиторов (их так или иначе необходимо готовить и сертифицировать в целях создания СМК). Этим занимаются специальные обучающие организации при органах сертификации, а так же организации-консультанты. Подготовленные внутренние аудиторы могут возглавить службу качества и заняться обучением персонала. Однако и здесь сохраняется противоречие между приобретенной квалификацией и сроками подготовки аудиторов.

Третий способ состоит в следующем. Многие консультационные компании предлагают организовать обучение персонала непосредственно на предприятии. При этом занятия проводятся отдельно для руководителей верхнего и среднего звена, а так же для так называемых промоутеров – непосредственных разработчиков СМК. Данный способ обучения так же

не устраивает отмеченного противоречия. Полученного уровня знаний может не хватить для самостоятельной разработки системы.

Четвертый способ предполагает подготовку персонала в процессе совместной с консультациями разработки СМК. До этого желательно подготовить одного-двух внутренних аудиторов. Квалификации консультанта хватит для правильного проектирования и внедрения системы, а квалификация внутренних аудиторов повысится в процессе создания системы.

Таблица 1 - Оценка трудозатрат на сертификационный аудит

Численность персонала предприятия	Трудозатраты аудиторов (человеко-дни)
100-250	5-7
250-500	6-8
500-1000	8-10
1000-2000	10-14
2000-4000	12-16
4000-8000	15-20

Каждый из этих способов имеет право на существование. Какой из них выбрать - решает руководитель предприятия.

Проектирование (разработка) СМК – это самый трудоемкий процесс создания системы. Чтобы спроектировать СМК, рекомендуется выполнить следующие действия:

- 1) На основании «Отчета об анализе существующей системы» разработать план создания системы.
- 2) Разработать и утвердить приказ «О совершенствовании системы качества на предприятии».
- 3) Разработать и утвердить положение о руководителе проекта.
- 4) Разработать и утвердить положение о промоутере.
- 5) Разработать и утвердить положение о представителе от руководства по системе качества, описав его ответственность и полномочия.
- 6) Определить функции и ответственность постоянно действующей службы системы качества.
- 7) Разработать программу реализации проекта.
- 8) Разработать матрицу ответственности за реализацию процедур.

- 9) Определить и документально зафиксировать ответственность должностных лиц за процедуры или элементы системы качества.
- 10) Руководству сформулировать «Политику в области качества».
- 11) Разработать процедуры системы качества.
- 12) Согласовать процедуры между собой и обеспечить их соответствие «Политике в области качества».
- 13) В соответствии с процедурами разработать рабочие инструкции.
- 14) Сформулировать и формализовать «Руководство по качеству»

В каждом конкретном случае перечень и порядок выполнения работ могут отличаться от приведенного списка.

Этап внедрения, как и предыдущий, характеризуется высокой сложностью. После определения, формализации и утверждения требуемых способов осуществления деятельности их нужно реализовать на практике. Часто разработка и внедрение СМК представляют собой итерационные процедуры: некоторые предлагаемые способы действия сразу же проверяются на практике.

Трудоемкость данного этапа во многом зависит от подготовки персонала. Обученные и компетентные сотрудники способны реализовывать процедуры самостоятельно, в противном случае внедрение потребует значительных усилий руководства и консультантов.

Факт внедрения является обязательным для сертификации. Многие органы сертификации не принимают положительного решения о статусе СМК. Если она не внедрена и не функционирует в течение 9-12 месяцев.

Разработанная система должна правильно функционировать: деятельность и процессы предприятия должны соответствовать разработанным документам СМК. Полученный сертификат действителен только в течение определенного периода времени. Для подтверждения необходимы повторные (полугодовые и годовые) наблюдательные аудиты, а также пересертификация один раз в три года. Для положительного решения аудиторов относительно действующей СМК необходимо показать не только ее работоспособность. Но и развитие.

Итак, что же дает предприятию СМК?

Рассмотрим четыре характеристики деятельности предприятия, на которые в большей мере влияют создание и эффективное функционирование СМК: прозрачность, управляемость, развитие, конкурентоспособность.

СМК повышает прозрачность предприятия в части его организационной структуры, бизнес-процессов и функций. При разработке процедур, представляющих собой алгоритм деятельности. Связанной с качеством, определяются или уточняются и организационная структура, и бизнес-процессы и функции.

Управляемость предприятия улучшается в связи с тем, что при проектировании СМК строго распределяется ответственность лица за выполнение процедур. В процессе создания СМК пересматриваются положения о подразделениях, должностные и рабочие инструкции. Это повышает управляемость предприятия.

Развитие предприятия обусловлено несколькими факторами. К ним относятся повышение компетентности персонала, его вовлечение в процесс создания системы, повышение эффективности производства за счет устранения лишних функций и снижения доли некачественно продукции, концентрация усилий на существенном, а так же улучшение отношений с потребителями и поставщиками.

Наиболее явно сертификация и эффективное функционирование СМК влияют на конкурентоспособность предприятия. Наличие сертификата соответствия значительно поднимает авторитет предприятия, его торговой марки. Это позволяет изменить ценовую политику предприятия.

После сертификации важно извлечь все выгоды от сертификации и функционирования СМК. Для достижения этих целей будут полезны следующие рекомендации:

- Руководителям предприятия ни в коем случае нельзя показывать персоналу, что главной целью всей успешно проведенной компании было получение сертификата. Руководители должны продолжать постоянно контролировать функционирование системы после получения сертификата.
- Следует не только поддерживать СМК в работоспособном состоянии, но и развивать ее. Необходимо продумать, что еще может дать СМК предприятию, какие функции выполнить.
- Необходимо обеспечить максимально широкое распространение информации о сертификации предприятия, при этом не только среди его заказчиков и поставщиков.

*Мявлина Н.Ж., к.э.н., доцент кафедры менеджмента  
Саратовский социально-экономический институт ФГБОУ ВПО  
«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»*

## **САНАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Действующая в настоящее время редакция Закона о банкротстве (2002 г.) имеет большую направленность на восстановление платежеспособности организаций, по сравнению с предыдущей редакцией указанного закона (1998 г.), однако, большинство дел о признании должника банкротом по-прежнему завершается процедурой конкурсного

производства, признанием должника банкротом и ликвидацией организаций-должников.

Динамика дел о несостоятельности (банкротстве), по которым завершено производство, представлено на рисунке 1.

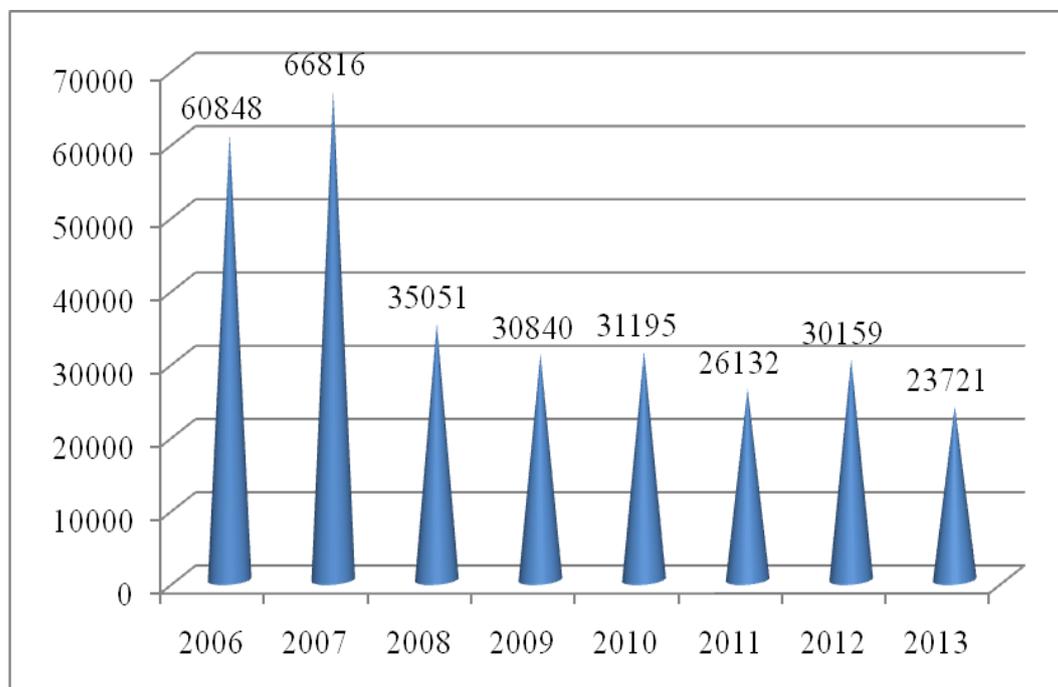


Рисунок 1 - Динамика дел о несостоятельности (банкротстве), по которым завершено производство, за 2006-2013 гг. [1]

Данные рисунка 1 свидетельствуют о том, что за период с 2006 по 2013 гг. количество дел о банкротстве сократилось на 62 %, а в 2013 г. по сравнению с 2012 г. – на 21,3 %.

Необходимо отметить, что самое большое количество обанкротившихся организаций в 2013 г. обнаружилось в Приволжском, а также Центральном федеральных округах, по 28 % в каждом, а менее всего признавались несостоятельными организации в Сибирском и Дальневосточном округах. На основе данных Единой межведомственной информационно-статистической системы нами была составлена диаграмма Динамики удельного веса убыточных крупных и средних организаций за 2010-2013 гг. (рисунок 2).

Данные рисунка 2 свидетельствуют о том, что в целом по Российской Федерации этот показатель снизился незначительно, с 27,8 до 27 %. По Приволжскому федеральному округу показатель снизился с 26 до 25 %, а по Саратовской области снизился с 33,2 до 29 %. Однако уровень показателя превышает общероссийский уровень (на 27 %).

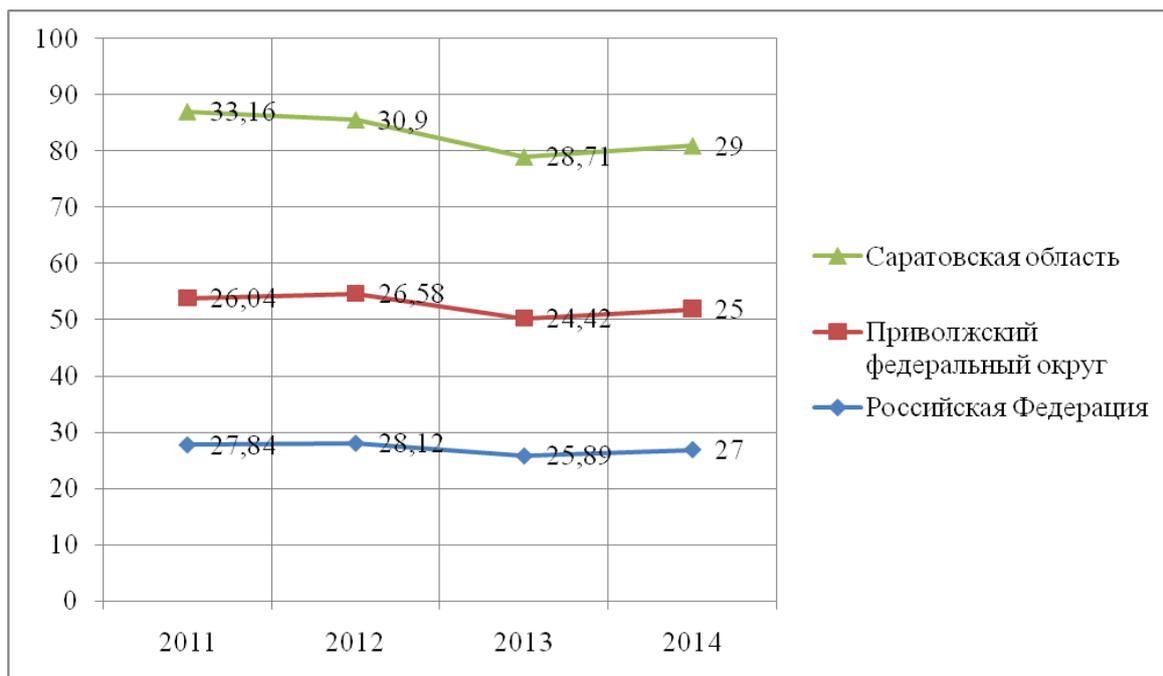


Рисунок 2 - Динамика удельного веса убыточных крупных и средних организаций за 2010-2013 гг., на 1 января каждого года [2]

Важным вопросом является выбор процедуры, которая будет применена к организации, в отношении которой возбуждено дело о признании должника банкротом после окончания срока проведения процедуры наблюдения. Эту процедуру необходимо не только выбрать, но и предоставить обоснование возможности ее реализации. Если мы говорим о процедуре финансового оздоровления, то должен быть представлен График погашения задолженности и Бизнес-план финансового оздоровления, если о процедуре внешнего управления, то должен быть подготовлен План внешнего управления.

На практике процедура финансового оздоровления будет, скорее всего, применяться преимущественно к крупным компаниям, однако дело здесь вовсе не в лояльности власти, а в здравом экономическом расчете, поскольку для успешного восстановления платежеспособности должника в ходе финансового оздоровления необходимы существенные ресурсы, как финансовые, так и организационные. Подготовка отчета о финансовом состоянии, плана финансового оздоровления, его анализ СРО, проведение переговоров с кредиторами и дробление их на классы - все это довольно сложные мероприятия, требующие привлечения высококвалифицированных, а значит и дорогостоящих, административного управляющего, юридических консультантов, финансистов, аудиторов. В тех странах, где подобные реабилитационные процедуры уже включены в законодательство (США, Франция, Италия), их используют именно крупные предприятия. Для малого бизнеса издержки слишком велики.

На наш взгляд очень редкое использование процедуры финансового оздоровления можно обосновать недостаточным пониманием сущности санации – финансового оздоровления предприятия-должника.

На наш взгляд, санация - система мероприятий, направленных на реструктуризацию и повышение эффективности развития производственного и научно-технического потенциала предприятия, обеспечивающего улучшение управления производством, выпуск конкурентоспособной продукции, рост производительности труда, снижение издержек производства, улучшение финансово-экономических результатов деятельности и тем самым выведение его из состояния неплатежеспособности, угрожающего банкротством. [3, С. 13].

Представленное определение воплощает комплексный подход к рассматриваемому понятию, есть универсальным и всесторонне освещает экономическую сущность санации предприятий. Для более полного раскрытия содержания санации следует конкретизировать виды мероприятий, которые проводятся в границах финансового оздоровления субъектов хозяйствования.

Кризисные явления к отдельной организации требуют детального рассмотрения причин кризиса и индивидуального подхода к его преодолению, при этом необходимо учитывать специфику отрасли, организации, региональный и социальный аспекты, приоритеты государственной экономической политики, то есть все факторы, определяющие внешнюю и внутреннюю среду предприятия.

В процессе санации имеют наиболее важную роль играют мероприятия финансово-экономического характера, поскольку они позволяют выявить внутренние резервы санации внешние источники финансирования санационных мероприятий. Источники санации могут быть весьма разнообразными: собственные резервы предприятия, помощь кредиторов, государственная финансовая поддержка в различных формах, финансирования частными отечественными и иностранными инвесторами. Государство может выступить гарантом возврата средств, предоставляемых банковскими учреждениями.

В условиях рыночной экономики санация промышленных предприятий должна стать основой укрепления экономического потенциала страны, основным инструментом, позволяющим регулировать структурные изменения, как в экономике региона, так и государства. Система мероприятий по досудебной санации должна войти в систему механизмов финансовой стабилизации предприятий и повышения их финансовой устойчивости.

Основные действия, направленные на проведение этапов финансового оздоровления: определить целесообразность и возможность проведения санации; обосновать концепцию санации; определить направления

осуществления санации; выбрать формы санации; подобрать организацию, которая желает выступить в роли санатора; подготовить график погашения кредиторской задолженности и бизнес-план финансового оздоровления; рассчитать эффективность санационных мероприятий; проводить меры по мониторингу реализации мероприятий бизнес-плана санации.

Результаты санации в конечном итоге могут оцениваться размером дополнительной прибыли. Дополнительную прибыль в процессе санации предприятие получает за счет нормализации хозяйственной деятельности предприятия, основывающейся на соответствующей финансовой поддержке. При расчете эффективности финансового оздоровления сумма дополнительной прибыли предприятия приводится к настоящей стоимости. Затраты на осуществление финансового оздоровления определяются путем разработки бюджета санации. Затраты на финансовое оздоровление могут рассматриваться как инвестиции организации-санатора в saniруемое предприятие с целью получения прибыли (в прямой или косвенной форме) в предстоящем периоде. Такой подход позволяет применять для оценки эффективности санации те же методы, которые используются при оценке эффективности реальных инвестиций. Выбор наиболее оптимального варианта санации происходит на основе сравнения эффективности различных форм санации.

Цель санации считается достигнутой, если за счет реорганизационных мероприятий внутри предприятия и/или за счет внешней финансовой помощи организация смогла нормализовать хозяйственную деятельность и избежала объявления предприятия-должника банкротом с последующей его ликвидацией.

#### Список литературных источников

1. Количество дел, рассмотренных арбитражными судами субъектов Российской Федерации [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.fedstat.ru/indicator/data.do>
2. Удельный вес убыточных организаций на 1 января каждого года, % [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.fedstat.ru/indicator/data.do>
3. Мьялина, Н.Ж. Банкротство в России: исторический аспект. Перспективы и тенденции модернизации современного инновационного общества: экономические, социальные, правовые, философские аспекты: Материалы международной научно-практической конференции (28 июня 2013 г.). - в 3-х частях. - Ч.3. / Н.Ж. Мьялина /Отв. Ред. В. И. Долгий. - Саратов: ИЦ «Наука», 2013. С. 13.

*Нацыпаева Е.А., к.э.н., доцент кафедры менеджмента  
Табоякова Д.Г., студентка 2 курса ФЭМ  
Саратовский социально-экономический институт ФГБОУ ВПО  
«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»*

## **АКТУАЛЬНОСТЬ ТРАДИЦИОННЫХ КОНЦЕПЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

В последнее время в научной среде всё чаще возникают споры об эффективности и необходимости практического применения традиционных концепций менеджмента. По словам Виханского О.С.: «Все теории «правильного» менеджмента базируются на обобщении некоего успешного опыта. Но у этого опыта есть жизненный цикл. Если вы начинаете дублировать его на начальной стадии, то есть когда какая-то компания только-только использовала новый подход к управлению и добилась успеха, вы можете быть успешны, потому что вы делаете не так, как большинство. Единственный универсальный закон в менеджменте - стремиться быть другим. Только дифференциация дает успех в конкурентной борьбе. Неважно, по каким направлениям - по качеству, цене, системе сервиса... если начинать дублировать успешный опыт, когда он еще свежий, вероятность того, что вы будете успешны, очень высока. Но потом этот опыт начинают дублировать все. И если вы применяете его, когда он получил широкое распространение, вероятность того, что именно с помощью этих схем вы добьетесь успеха, падает. А потом они вообще не дают никакого результата, потому что вы перестаете быть «другим»» [1].

Особо остро данный вопрос обсуждается в контексте стратегического менеджмента. Экономистами и менеджерами ставится под сомнение возможность долгосрочного планирования в условиях динамичной, нестабильной внешней среды.

Так, руководитель рекламного агентства Saatchi&Saatchi Кевин Робертс в своей лекции «Креативное лидерство» развивает подобные идеи, говоря о том, что «менеджмент умер, маркетинг умер, стратегия умерла» [2]. Кевин Робертс считает, что в ситуации, когда смекалка и ум человека становится важнее его профессиональных навыков (потому что навыки устаревают очень быстро), мы не можем полагаться на бизнес-процессы и менеджмент. В ситуации, когда инструменты маркетинга устаревают быстрее, чем мы их изучим, мы не можем полагаться на маркетинг. В ситуации, когда мы не можем планировать ничего дольше, чем на месяц вперед, стратегия существовать не может. Поэтому в новом мире побеждают не властные лидеры, а креативные.

Многие российские исследователи полностью или частично поддерживают данную точку зрения. Для того, чтобы выяснить отношение к подобным веяниям в г. Саратов, было проведено авторское исследование, в рамках которого были опрошены представители научной сферы (преподаватели ВУЗов) и бизнесмены г. Саратова. Рецензентам было предложено ответить на такие вопросы, как «считаете ли Вы, что традиционные концепции менеджмента потеряли свою актуальность», «нужна ли современным организациям стратегия», «на сколько важным для руководителя является такое качество как креативность» и т. п.

Представители сферы науки выступили категорически против мнения о том, что менеджмент, в традиционном его понимании, в настоящее время неактуален (рисунок 1).

По их мнению, возможно, что-то и стало неактуальным среди принципов и методов менеджмента, например, принцип единоначалия, но все же без применения базовых знаний менеджмента развитие организации невозможно.



Рисунок 1 - Ответ на вопрос «Считаете ли Вы неактуальными традиционные концепции менеджмента?» представителей научной сферы деятельности

Также ими опровергается потеря актуальности стратегического планирования, ведь чтобы организация была гибкой, ей нужна стратегия, которая должна быть адекватна внешней среде. Кроме того, представители научной сферы деятельности считают, что для успеха мало иметь лишь хорошую идею и быть достаточно креативным. Безусловно, эти два фактора, важны, но, кроме этого, нужны хорошая команда и поддержка, благоприятные условия для ведения бизнеса и т. п.

Также отреагировали на подобное мнение представители бизнеса (рисунок 2). По их мнению, хорошей идеи недостаточно для успеха. Ведь влияют и такие факторы, как реклама, профессионализм специалистов, движущие механизмы. Также и одной лишь гибкости организации для успеха недостаточно. Здесь должна присутствовать совокупность всех составляющих.

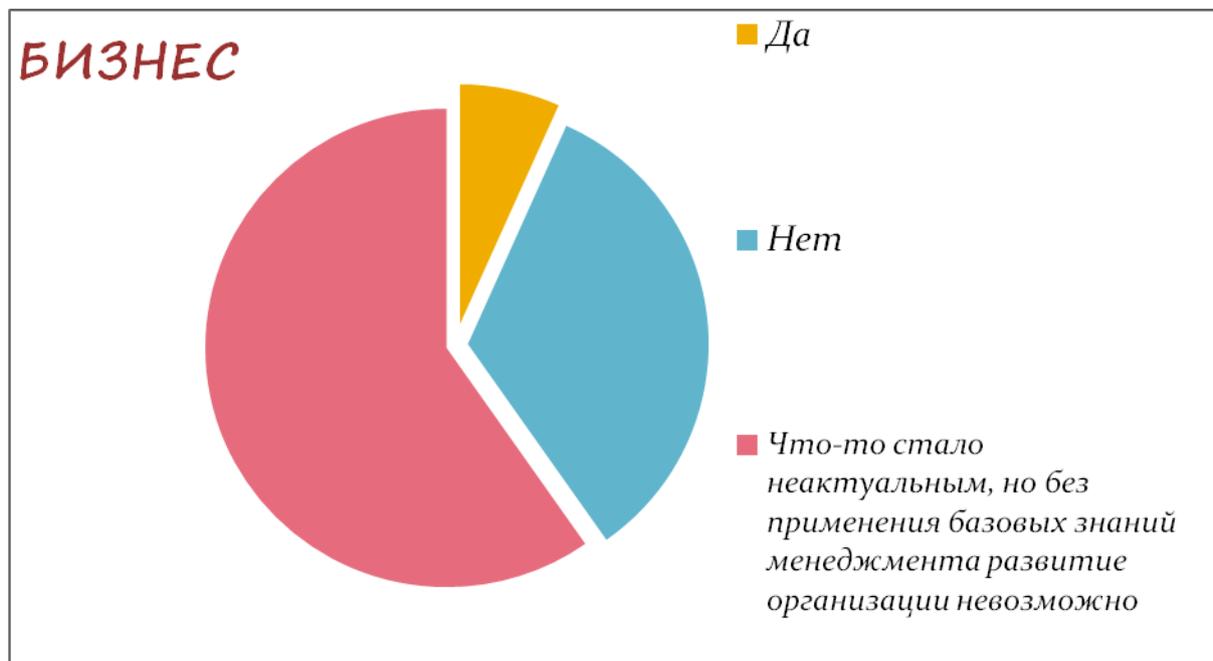


Рисунок 2 - Ответ на вопрос «Считаете ли Вы неактуальными традиционные концепции менеджмента?» представителей бизнеса

Стратегии и тактики должны подстраиваться под ситуацию, но ценности компании всегда должны оставаться одинаковыми. Мнение представителей бизнеса разделилось только в вопросе о важности наличия такого качества в лидере, как креативность. Кто-то посчитал, что это, несомненно, важно. А кто-то придерживается точки зрения, что многие руководители достигают успеха, не являясь при этом креативными.

Таким образом, современные тенденции опровержения значимости традиционных концепций менеджмента, в частности долгосрочного планирования и стратегии, набирают популярность и в нашей стране. Но результаты проведенного исследования показали, что большинство исследователей и предпринимателей не поддерживают подобные взгляды. Безусловно, значимость менеджмента для современных организаций трудно переоценить, именно благодаря эффективному управлению они добиваются значимых результатов, роста прибыли, повышения конкурентоспособности, а стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений.

## Список литературных источников

1. Иванющенко М. «Менеджмент мертв. Следующий - маркетинг». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/311819> (Дата обращения 29.05.2014 г.).
2. Шекшня А. Менеджмент умер. Маркетинг умер. Стратегия умерла. Лекция. [Электронный ресурс]. URL: <http://slon.ru/calendar/event/821687/> (Дата обращения 29.05.2014 г.).

*Нечаев А.А., магистрант кафедры менеджмента  
Саратовский социально-экономический институт ФГБОУ ВПО  
«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»*

### **АУТСОРСИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СФЕРЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ**

За последние два десятилетия структура и суть телекоммуникационной сети РФ, всегда отличавшейся большим объемом капиталовложений и материальных активов, радикально изменилась. Волна слияний в начале XXI в. преподала важный урок: мало приобрести размеры, куда важнее получить эффект масштаба, в связи с чем возникла необходимость смещения акцента деятельности с управления бизнесом на разработку мощностей, требующихся для функционирования новой операционной модели.

Переход к менее затратной, стратегически направленной структуре предполагает пересмотр и перераспределение ролей, ответственности и взаимоотношений внутри организации. Для усиления экономической составляющей деятельности и связей между подразделениями необходимо внести изменения в свои функции. Все это создает платформу для эффективного внедрения в телекоммуникационной отрасли аутсорсинга не только вспомогательных, но и основных бизнес-процессов. Однако, к примеру, в холдинге «Связьинвест» аутсорсинг до сих пор применяется только в учетной политике, финансово-экономической деятельности, а также в ИТ и не используется в основной деятельности технического блока.

Несмотря на то что сельская телефонная связь традиционно относится к низкорентабельной области производства, применение аутсорсинга позволяет предприятиям связи добиться снижения эксплуатационных затрат и более эффективно осваивать средства на развитие инфраструктуры связи и телекоммуникационных систем в сельской местности.

Такие, например, основные бизнес-процессы, как эксплуатация и техническое обслуживание линейно-кабельных сооружений и сельских АТС, выработавшиеся в течение длительного времени, достаточно консервативны и слабо подвержены модернизации, но при этом трудоемки и требуют значительных капиталовложений.

Более половины расходов на эксплуатацию и техническое обслуживание сетей связи приходится на содержание персонала (рисунок 1), который, в силу специфического характера работы, максимально задействован в технологических процессах при благоприятных погодных условиях и малоэффективен в зимнее время эксплуатации.

Таким образом, передача на аутсорсинг основных бизнес-процессов традиционной телефонии позволит перенацелить материальные и кадровые ресурсы на выполнение задач по развитию и модернизации телефонной сети связи на базе новейших технологий, усиление конкурентных позиций на рынке перспективных услуг связи [2].

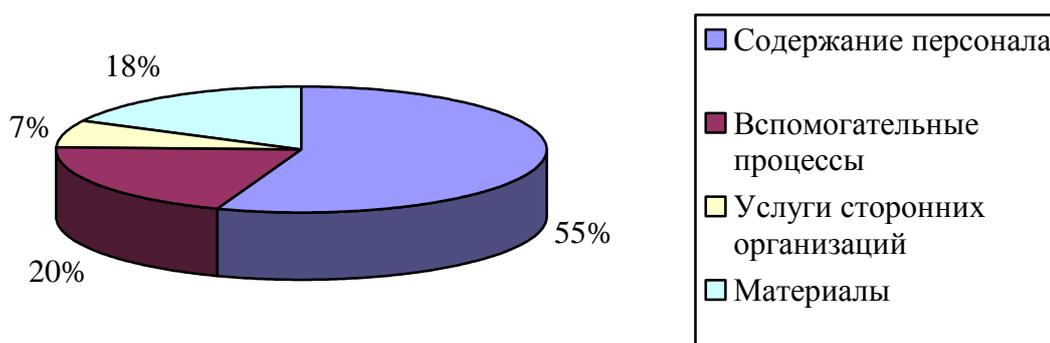


Рисунок 1 - Структура затрат на эксплуатацию и техническое обслуживание сетей связи

По мере развития технологий на телекоммуникационных сетях проблема достижения и поддержания конкурентоспособности становится все острее. Требуется реорганизация всех служб, которая обеспечила бы оптимальное сочетание важнейших преимуществ, в том числе повышение уровня обслуживания, создание имиджа, который ассоциировался бы с качеством, увеличение скорости выполнения работ и, наконец, снижение затрат. Другими словами, необходимо достичь максимальной эффективности всех процессов с учетом ограничений рынка и имеющихся ресурсов. Именно поэтому многие ведущие компании используют сегодня для достижения лидирующего положения на рынке и перераспределения своих позиций с точки зрения конкурентоспособности аутсорсинг бизнес-

процессов, предлагающий уникальные и эффективные решения управления бизнесом в современных условиях.

Основные преимущества аутсорсинга:

- перенесение основного внимания топ-менеджеров с оперативной деятельности на стратегический анализ, выбор перспективных направлений работы, формирование системы целей и стратегическое планирование;

- сокращение операционных расходов за счет исключения прямых затрат на выполнение этой работы собственными силами, а также накладных расходов на обслуживание бизнес-процесса;

- концентрация на основной деятельности, поскольку отпадает необходимость отвлекаться на выполнение и сопровождение бизнес-процессов;

- упрощение структуры управления благодаря исключению промежуточных и дублирующих функций, части функций обеспечения бизнес-процесса, уменьшению документооборота;

- упрощение и повышение эффективности контроля. Вместо контролирования деятельности своих сотрудников и каждого этапа бизнес-процессов предприятие получает контроль над результатами процессов и право требовать выполнения поставленных целей;

- масштабируемость аутсорсинговых услуг. Клиент получает услугу в объеме, необходимом ему в настоящее время, и оплачивает только тот объем, который использован;

- улучшение качества предоставляемых услуг. При заключении договора клиент обычно оговаривает более высокие требования к услугам по сравнению с теми, что предъявлялись к собственным подразделениям [2].

Важно отметить, что актуальной задачей операторского бизнеса в сфере телекоммуникаций является эффективное сочетание с одной стороны, стратегии собственных бизнес-процессов компании и обеспечивающих и ИТ-систем, с другой – приобретение услуг у сторонней организации, т.е. передача на аутсорсинг бизнес-процессов технической эксплуатации сети. Важно отметить, что техническая эксплуатация сети не относится к основным бизнес-процессам телекоммуникационной компании, поэтому передача ее в аутсорсинг вполне объяснима. При этом применяются следующие мероприятия:

- 1) профилактика – периодическая проверка на возможности появления отказа или ухудшения функционирования сетевого элемента;

- 2) ремонт – мероприятия после обнаружение неисправного элемента для приведения его в рабочее состояние;

3) управление – систематический анализ состояния сетевых элементов с использованием средств контроля рабочих характеристик, управления качеством и устранение неполадок.

В рамках бизнес-модели мобильного аутсорсинга аутсорсер в интересах сетевого оператора ведет строительство сетевых объектов и проектно-исследовательские работы, оказывает инжиниринговые и консалтинговые услуги, устанавливает элементы системной инфраструктуры. Типичная финансовая схема ежемесячной оплаты услуг аутсорсера следующая: базовый гонорар + гонорар по количеству операций; кроме того, предусмотрены штрафные санкции за несоблюдение качественных показателей. Важным является то, что бизнес-модель аутсорсинга позволяет сервисной компании обслуживать сразу несколько телекоммуникационных клиентов, и при этом аутсорсер выступает как генеральный подрядчик, что позволяет ему привлекать для выполнения некоторых своих функций субподрядчиков [1].

В результате перехода на бизнес-модель мобильного аутсорсинга наблюдается улучшение финансовых показателей (объем прибыли до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и амортизационных отчислений, чистая прибыль, рентабельность, оборачиваемость, инвестиционные показатели), вместе с тем может снижаться операционная маржа, что объясняется невысокой маржинальностью услуг в области технической эксплуатации операторских сетей. Аутсорсинг технической эксплуатации сети оператора мобильной связи, с одной стороны, дает очевидный экономический эффект за счет уменьшения числа рабочих мест, сокращения фонда заработной платы и налогов. С другой - появляются конкурирующие аутсорсеры (а это означает новые рабочие места), происходит снижение тарифов на сервисные услуги, наблюдается рост деловой активности. Определяющим фактором при принятии решения о переходе на аутсорсинг является соотношение экономического эффекта и величины снижения тарифов для потребителей услуг связи.

Новые бизнес-модели операторов мобильной связи предполагают «интегрированность услуг», что в свою очередь способствует продуктивному партнерству и разнообразным подходам к созданию ценностей телекоммуникационных услуг. Но для достижения поставленных целей мобильным операторам придется гораздо более тесно взаимодействовать с производителями терминального оборудования, контент-провайдерами, разработчиками приложений и программного обеспечения.

Важным шагом на пути оптимизации классической бизнес-модели мобильной связи является расширение взаимодействия между производителями абонентского (терминального) оборудования и сетевыми операторами, хотя еще совсем недавно мобильные операторы не имели

практически никакого отношения к процессам дизайна и конфигурации мобильных телефонов. С целью оптимизации финансовых показателей и расширения источников прибыли мобильные операторы снабжают новые модели мобильных телефонов именно теми функциями, которые нужны для потребления тех или иных сервисных пакетов. Таким образом, складывается практика «кобрендинга», при которой мобильные операторы начинают участвовать в создании телефонов, в выборе операционной системы и приложений для них.

#### Список литературных источников

1. Воронин А. Аутсорсинг бизнес-процессов в России: непростое настоящее и большое будущее // PC Week/RE №12 (832) 14 мая 2013. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pcweek.ru/its/article/detail.php?ID=150257>
2. Табунин Е. Причины перехода на ИТ-аутсорсинг и риски с ними связанные / Е. Табунин // Сервис провайдер [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://goo.gl/Hpnqn7>

*Попова Л.Ф., к.э.н., доцент, докторант кафедры менеджмента  
Саратовский социально-экономический институт ФГБОУ ВПО  
«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»*

### **УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРОЙ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Проектирование эффективной организационной структуры является важнейшим фактором устойчивого развития современных предприятий. Изменения во внешней и внутренней среде предприятия ведут к возникновению несоответствия существующей организационной структуры новому значению ситуационных переменных. Несоответствие вызывает различные типы дисфункционального поведения на предприятии, что, в конечном счете, ведет к ухудшению показателей его деятельности. Снижение эффективности функционирования предприятия обуславливает потребность в оптимизации организационной структуры в соответствии с его стратегией и другими ситуационными переменными.

Анализ литературы и практического опыта промышленных предприятий позволяет сделать вывод, что последствиями использования неподходящей организационной структуры является низкая эффективность, как на уровне индивидуумов - работников, так на уровне всей организации.

Структурными причинами снижения индивидуальной эффективности работников могут быть:

- отсутствие четкого распределения функций, полномочий и ответственности сотрудников;
- неравномерное распределение работ, необходимых ресурсов;
- несбалансированность уровня полномочий, ответственности и мотивации работников;
- низкая регламентация выполняемых работ;
- отсутствие системы планирования, мотивации и контроля, связанной с эффективностью выполняемых функций сотрудниками;
- отсутствие нужной информации, необходимой для принятия и реализации решений;
- наличие неоднозначной системы подчиненности.

На уровне организации в целом могут быть выделены следующие проблемы, связанные с организационной структурой:

- отсутствие механизма взаимодействия сотрудников;
- отсутствие эффективного механизма координации работ;
- отсутствие системы коммуникаций, соответствующей потребностям организации;
- недостаточное внимание к процессам, влияющим на создание конкурентного преимущества предприятия;
- отсутствие единой системы ценностей и целей предприятия связанной с целями и функциями структурных единиц и отдельных работников.

Организационная структура является каркасом для эффективного осуществления бизнес-процессов. Ее роль заключается в создании условий для эффективной работы за счет использования определенного уровня дифференциации труда, определения ответственных за выполнение работ; распределения функций и полномочий; выбора соответствующего уровня централизации и формализации, использования эффективной системы координации и контроля деятельности.

Автором предложено следующее определение изучаемого термина: Организационная структура предприятия - механизм структурирования организационных звеньев и управления процессами предприятия, направленный на реализацию его стратегии и целей, посредством:

- разделения труда, закрепления ответственных за выполнение процессов, определения функций и полномочий персонала;
- координации работы, необходимой для интеграции разрозненных работ и достижений общих целей организации с помощью трех инструментов:
  - а) контроля результатов реализуемых процессов;
  - б) стандартизации труда, проявляющаяся в формализации поведения;

- в) обеспечения взаимодействия сотрудников различных подразделений на горизонтальном уровне предприятия;
- обеспечения способности качественной обработки информации для своевременного принятия решений и обеспечение необходимой реакции предприятия.

Рассмотрим основные характеристики организационной структуры.

Р. Дафт выделяет шесть ключевых структурных параметров: формализованность, специализация, иерархия власти, централизация, профессионализм, структура штата [3, С. 22]. По мнению Р. Дафта, организационная структура содержит три компонента: - отражает формальные отношения отчетности, включая уровни иерархии и объем контроля менеджеров и супервайзеров; отражает объединение индивидов в подразделения и подразделений в целостную организацию; организационная структура требует разработки систем, гарантирующих эффективную коммуникацию, координацию и интеграцию усилий всех подразделений [3, С. 101].

Г. Минцберг рассматривает девять основных компонента организационной структуры, разделенные на четыре группы. Первая группа - дизайн должностных позиций - включает параметры: специализация в выполнении рабочих задач, формализация поведения при выполнении рабочих задач и предписываемые должностными позициями обучение и индоктринация. Вторая группа - дизайн сверхструктуры - включает параметры: группирование в организационные единицы, размер организационных единиц. Третья группа - дизайн латеральных связей - система планирования и контроля, инструменты взаимодействия. Четвертая группа - проектирование системы и принятие решения - вертикальная децентрализация, горизонтальная децентрализация [4, С. 54-55].

Исследователи Астонской группы, Д. Пью, Д. Хиксон, Р. Хинингс, К. Тернер выделили три категории структурных переменных. 1. Структуризация деятельности: а) функциональная специализация; б) ролевая специализация; в) стандартизация (общая); г) формализация (общая).

2. Концентрация полномочий: а) централизация полномочий; б) автономность организации; в) стандартизация процедур подбора и продвижения кадров.

3. Линейное руководство основными работами: а) число подчиненных на одного руководителя; б) формализация учета выполнения работ; в) численность линейных руководителей (в процентах к общему числу работников) [5].

Автором выделены следующие характеристики организационной структуры: формализация, организационная сложность, централизация, конфигурация, механизмы координации и контроля.

Формализация характеризует масштабы использования правил и регулировочных механизмов для управления поведением людей, а также степень стандартизации работ внутри организации.

Организационная сложность организации отражает три уровня дифференциации: горизонтальную, вертикальную и пространственную.

Централизация характеризует степень концентрации принятия решений на самом высоком уровне организации и отражает формальное распределение прав, обязанностей и ответственности по вертикали управления.

Координация взаимодействия и контроль сотрудников также являются параметрами организационного проектирования. Существует много способов координации деятельности, например, правила и процедуры, деятельность по интеграции и взаимодействию, групповые встречи, планирование.

Конфигурация организации чаще всего представляется в виде схемы, отражающей состав и взаимосвязь структурных подразделений. Из всего многообразия можно выделить основные виды конфигурации: линейная/простая, функциональная, дивизиональная, матричная, проектная, виртуальная.

Анализ экономической литературы и практического опыта позволяет нам сформулировать общие принципы управления организационной структурой предприятия:

**принцип соответствия стратегии** состоит в том, что организационная структура должна быть способной обеспечить эффективное управление процессами, направленное на реализацию видения, миссии и целей предприятия. Ключевым фактором, оказывающим влияние на особенности формирования организационной структуры, является стратегия предприятия, которая задает направление и характер его развития. Стратегия отражает восприятие внешней среды менеджерами и выбор организационного поведения. Стратегический выбор определяет требования ко всем переменным предприятия, в том числе и организационной структуре. Эффективная деятельность предприятия возможна при условии, что характеристики организационной структуры соответствуют стратегии;

**принцип развития ключевой компетенции** предполагает, что управление организационной структурой направлено на развитие организационных способностей, навыков и умений компании, которые вносят наибольший вклад в воспринимаемую потребителем ценность и дифференцируют предприятие от конкурентов. Менеджеры предприятий

стремятся к созданию и сохранению конкурентных преимуществ, что является сложной задачей в век быстро развивающихся технологий и открывающихся возможностей перед конкурентами. В условиях высокой конкуренции предприятия стремятся развивать ключевые компетенции, обеспечивающие его конкурентное преимущество на рынке;

**принцип системности управления** заключается в построении организационной структуры, способной управлять разрозненной деятельностью предприятия как единой системой. Системный подход к управлению организационной структурой позволяет согласовать деятельность подразделений с общими целями предприятия;

**принцип комплексности** предполагает учет взаимодействия организационной структуры с внешними и внутренними факторами предприятия, в частности, стратегией, технологией, организационной культурой, стилем лидерства, размером, жизненным циклом предприятия, информационными технологиями, организационным климатом, навыками и способностями персонала. Всесторонний анализ позволяет своевременно скорректировать организационную структуру, что обеспечит более высокую эффективность деятельности предприятия;

**принцип рациональности и сбалансированности характеристик организационной структуры**, с одной стороны, означает выбор характеристик организационной структуры, максимально соответствующих ситуационным переменным и удовлетворяющих требованиям стратегии. С другой стороны, предполагает отсутствие противоречий между самими характеристиками, а также удовлетворение их значений ключевым факторам. Что может быть вызвано различными требованиями ряда ситуационных переменных к характеристикам организационной структуры, а именно, к уровню ее формализации, централизации, организационной сложности, виду конфигурации, механизму координации и контроля. Такая ситуация требует анализа последствий каждой возможной комбинации характеристик и выбора варианта, удовлетворяющего приоритетным требованиям;

**принцип продуктивности и рациональности** предполагает, что организационная структура должна способствовать как достижению поставленных целей, а также и использованию минимального количества ресурсов для обеспечения итоговых результатов деятельности предприятия. Организация может достигать поставленных целей, но быть не эффективной в использовании ресурсов. Также эффективность не всегда предполагает высокую результативность деятельности. Эффективность в большей степени направлена на внутренние процессы предприятия, а продуктивность - на внешнее окружение. Организационная структура должна сочетать оба принципа в зависимости от стратегии предприятия;

**принцип устойчивости** обеспечивает функционирование организационной структуры при допустимых отклонениях параметров и факторов среды. Ключевым условием устойчивости структуры является гибкость, представляющая ее свойство реагировать на внешние воздействия без коренных структурных изменений. При превышении диапазона отклонений ситуационных переменных структура перестает быть гибкой, что

приводит к снижению результативности и эффективности деятельности предприятия и требует целенаправленной адаптации системы;

**принцип адаптивности** характеризует возможность изменения структуры предприятия под требования происходящих изменений с целью достижения поставленных целей предприятия. Адаптивная структура является одним из условий обеспечения жизнеспособности предприятия. В отличие от понятия «гибкость» адаптивность предполагает возможность целенаправленного изменения организационной структуры;

**принцип ясности и прозрачности** заключается в построении открытой, понятной структуры за счет четкого отражения системы взаимоотношений подразделения, выделения и разграничения полномочий и ответственности руководителей структурных единиц. Структура должна отражать движение информационных, материальных, финансовых потоков на предприятии. Более открытой систему управления делает внедрение бюджетного управления с выделением центров финансовой ответственности на базе структурных подразделений;

**принцип карьерного и профессионального роста** персонала означает проектирование организационной структуры, обеспечивающей развитие персонала, в частности, стратегических профессий, от которых в большей мере зависит развития ключевых компетенций предприятия и реализация его стратегии.

Таким образом, комплексная реализация основных принципов управления организационной структурой позволит сделать ее эффективной и способной реализовать выработанную стратегию предприятия.

Разработка адаптивного механизма управления организационной структурой требует анализа факторов, оказывающих влияние его эффективность. Изучение факторов позволяет проанализировать характер воздействия каждой переменной на механизм управления организационной структурой и определить ее место в механизме управления оргструктурой. Классификация факторов позволяет провести глубокий и всесторонний анализ воздействия переменных на эффективность управления организационной структурой. Автором предложены следующие критерии классификации факторов:

- по положению относительно исследуемого предприятия (внутренние, внешние);
- по характеру воздействия на организационную структуру (трансформационные и транзакционные факторы);
- по степени опосредованности воздействия (прямые, косвенные);
- по степени контроля (управляемые, неуправляемые);
- по степени структурированности (структурированные, слабоструктурированные, неструктурированные);
- по возможности прогнозирования (прогнозируемые, непрогнозируемые);
- по сроку влияния (длительного/ краткосрочного воздействия);
- по продолжительности действия (однократно/ периодически/ постоянно действующие).

Адаптивный механизм направлен на обеспечение эффективной организационной структуры, соответствующей условиям ее функционирования. Что требует целенаправленного воздействия на структуру предприятия с целью обеспечения соответствия структуры ситуационным переменным необходимого для реализации стратегии предприятия.

В зависимости от положения относительно исследуемого предприятия можно выделить внутренние и внешние факторы. Окружение предприятия состоит из общей и специфической среды. Специфическая среда включает переменные, с которыми предприятие находится в непосредственном взаимодействии. К ним относятся *покупатели, поставщики, конкуренты и рынок рабочей силы*. *Общая среда состоит из факторов, которые одинаковы для предприятий, функционирующих в социуме, и оказывающих одностороннее действие*. К ним относятся экономика, политика, рынок, технология, правовое регулирование, международное положение и социальное поведение.

К факторам внутренней среды предприятия, оказывающим влияние на организационную структуру, относятся такие ситуационные факторы внутри предприятия, как стратегия, организационная культура, лидерство, организационный климат, навыки и способности персонала, размер, жизненный цикл предприятия, технологии, в том числе информационные технологии.

Основой классификации факторов, влияющих на адаптивный механизм управления организационной структурой, является изучение характера воздействия переменных на организационную структуру. В зависимости от характера воздействия на подход управления организационной структурой можно выделить трансформационные и транзакционные факторы. К трансформационным факторам относятся переменные, изменения в которых могут потребовать коренные

преобразования организационной структуры, а именно: стратегия, лидерство, организационная культура. Данные ситуационные переменные находятся под непосредственным влиянием внешней среды предприятия и зачастую требуют радикальных изменений организационной структуры. Управление транзакционными факторами формируется под воздействием трансформационных факторов и их изменения могут привести к эволюционным преобразованиям организационной структуры, имеющим характер постепенных преобразований. К транзакционным факторам можно отнести такие факторы внутренней среды предприятия, как организационный климат, навыки и способности персонала, размер, жизненный цикл предприятия, технологии.

Соответственно критерию классификации - степени опосредованности влияния следует выделить факторы прямого и косвенного воздействия. Прямые факторы непосредственно влияют на содержание механизма управления организационной структурой. Такими переменными являются стратегия, организационная культура, технология и др. Факторы косвенного воздействия опосредовано влияют на организационную структуру, зачастую оказывая воздействия на прямые факторы. Так, например, система мотивации оказывает воздействие на организационный климат, психологическую готовность работать в формальных условиях и реализовывать поставленные цели и задачи, что, в свою очередь, влияет на эффективность управления организационной структурой предприятия.

Ситуационные факторы могут быть управляемыми и неуправляемыми, что зависит от возможности предприятия воздействовать на них. В большинстве случаев факторы внутренней среды и специфической внешней среды предприятия являются управляемыми. К факторам, которые менеджеры могут только исследовать, прогнозировать и учитывать при разработке механизма управления организационной структурой, могут относиться факторы внешнего общего окружения предприятия.

Степень структурированности фактора зависит от наличия информации об его состоянии, а также возможности оценить его влияния на механизм управления организационной структурой. При анализе хорошо структурированных факторов устанавливается четкое понимание характера влияния переменной на управление организационной структуры. Неструктурированные факторы предполагают отсутствие данных об их состоянии или отсутствия возможности их интерпретировать. Слабоструктурированные факторы - это переменные, при анализе которых создается весьма высокая неоднозначность, за счет отсутствия полного понимания их состояния и характера их воздействия на объект исследования.

Степень структурированности проблемы тесно связана с возможностью прогнозирования развития фактора. Хорошо структурированные ситуации дают возможность определить вероятное состояние фактора в будущем и оценить характер его влияния, что делает возможным адаптировать управление организационной структурой в соответствии с развитием условий ее функционирования. Непрогнозируемые факторы требуют от механизма управления организационной структуры большей адаптивности.

Наиболее важными факторами являются постоянно действующие переменные длительного воздействия. Однократно или периодически действующие факторы, зачастую, относятся к общей внешней среде предприятия, не поддающейся воздействию со стороны предприятия. Адаптивный механизм управления организационной структурой должен разрабатываться в первую очередь с учетом постоянно действующих факторов, но также должен иметь определенную гибкость, необходимую для эффективного управления структурой при изменении факторов краткосрочного или однократного воздействия факторов в допустимом диапазоне с целью сохранения устойчивости предприятия.

Основными факторами, оказывающими влияние на организационной структуру являются: внешняя среда, стратегия, компетенции и способности предприятия, технология, национальная и организационная культура, лидерство, размер, жизненный цикл, информационные технологии. Исследование влияния ситуационных переменных необходимо для понимания менеджерами требуемых характеристик организационной структуры, которые не будут противоречить другим организационным элементам. В случае соответствия организационной структуры ее переменным предприятие может рассчитывать на высокую производительность и эффективность.

В экономической теории существует ряд концепций рассматривающих соответствие переменных предприятия. Наиболее популярными подходами являются «ситуационный детерминализм», «стратегический выбор» и SARTIF (structural adjustment to regain fit – структурная адаптация для восстановления соответствия). «Ситуационный детерминализм» или «ситуационная теория организационной структуры» направлены на объяснение различий в организационной структуре в зависимости от ситуационных переменных – контекстуальных факторов. Среди которых учеными чаще всего исследовались стратегия, технология, внешняя среда, размер организации. Представителями теории являются А. Чандлер, Т. Барнс и Дж. Сталкер, П. Лоренс и Дж. Лорш, Д. Вудуорд, Ч. Перроу, Дж. Томпсон, П. Блау и др. Одним из преимуществ теории является идентификация ситуационных факторов и детальное изучения их влияния на организационную структуру.

«Концепция стратегического выбора», предложенная Дж. Чайлдом, фокусирует внимание на роли стратегического выбора при изменении организационной структуры. По мнению данного ученого, выбор осуществляется доминирующей коалицией на предприятии и организационная структура должна соответствовать приоритетам предприятия. Данный подход выделяет наиболее важную ситуационную переменную - стратегический выбор, а также необходимость изменений для восстановления структуры и ситуационных факторов в случае ухудшения результатов деятельности предприятия, вызванного несоответствия структуры ситуационным факторам. Таким образом, Дж. Чайлд считает, что для достижения соответствия могут меняться как организационная структура, так и другие факторы в зависимости от выбора доминирующей коалиции.

Модель структурной адаптации для восстановления соответствия – SARTIF, предложенная Л. Доналдсоном, рассматривает необходимость соответствия конкретных структурных переменных (например, специализация или тип департаментизации) значению ситуационной переменной, которое может претерпевать изменения. Устранение таких несоответствий является источником повышения результативности деятельности предприятия. В теории рассматриваются конгруэнтные и неконгруэнтные комбинации ситуационных переменных и структуры. По мнению Доналдсона, в большинстве случаев наблюдается приспособление структуры к ситуационным переменным, а не наоборот. Изменение ситуационной переменной приводит к нарушению равновесного состояния предприятия и приводит его из состояния соответствия в состояние несоответствия. Структурные изменения осуществляются в целях достижения нового соответствия.

Позиция автора заключается в том, что компетенции и способности предприятия являются ключевым элементом в механизме управления организационной структурой предприятия, так как формируют основные требования к ее характеристикам. На практике менеджеры могут столкнуться со сложностями при проведении анализа соответствия организационной структуры каждой ситуационной переменной, так как каждая из них может диктовать свои требования к структуре и не всегда в одной структуре можно учесть все оптимальные соответствия. По мнению автора, определяющим фактором должны быть способности предприятия, необходимые ему для формирования ключевой компетенции и реализации стратегии предприятия.

Анализируя понятия компетенции и динамических способностей, исследователи могут столкнуться с трудностями определения различий между ними, так, зачастую, создается впечатление использования терминов, как взаимозаменяемых. Тис и е коллеги называют ключевыми те

компетенции, которые определяют основной бизнес фирмы и могут быть обнаружены посредством изучения товаров и услуг предприятия. Например, ключевой компетенцией ИВМ является интегрированная обработка данных обслуживание. Динамические способности отражают потенциал предприятия в управлении компетенциями. Таким образом, продукты создаются на основе компетенций фирмы, которые в свою очередь зависят от способностей. Именно динамические способности могут создавать и повышать ценность предоставляемых товаров и услуг, путем совершенствования ключевых компетенций предприятия. Ключевые компетенции предприятия зависят от его динамических способностей, которые, с одной стороны, опираются на организационные способности предприятия, с другой стороны, воздействуют на них. Автор монографии согласен с позицией многих ученых, что структура организационных способностей имеет определенную иерархию. Так нижний ее уровень отражает операционные способности, которые выполняют основные функции предприятия и обеспечивают его текущую операционную эффективность. В то время как динамические способности обеспечивают эволюционное развитие фирмы путем создания, развития и модификации ресурсной базы, создавая долгосрочное конкурентное преимущество. Динамические способности могут трансформировать и реконфигурировать способности более низкого уровня. Основой формирования организационных способностей являются процессы предприятия, представляющие определенные рутинные.

Таким образом, способности предприятия отражают основные требования к организационной структуре, однако, важно изучить отсутствие противоречий характеристик спроектированной структуры основным ситуационным переменным. Автор выделяет два уровня таких факторов. Первый уровень отражает факторы, находящиеся под прямым воздействием внешней среды и оказывающие влияние на остальные внутриорганизационные переменные. К ним относятся стратегия, лидерство, организационная культура. Наиболее важным звеном данной модели является стратегия, которая отражает восприятие внешней среды и выбор модели функционирования предприятия. Для реализации стратегии предприятию необходимы определенные способности, развитие которых зависит от состояния внутриорганизационных переменных и их соответствия друг другу. Проектируемые способности организации не должны противоречить лидерству и организационной культуре. В случае наличия несоответствий принимается решения о необходимости внесения изменений в сами способности и/или ситуационные переменные.

Элементы второго уровня модели находятся под влиянием факторов верхнего уровня, к ним относятся технологии (в т.ч. информационные), размер, жизненный цикл, оргклимат, навыки и способности персонала. Обе

группы переменных оказывают воздействие на организационную структуру и находятся также под ее влиянием. В свою очередь, оптимизация организационной структуры непосредственно связана с анализом бизнес-процессов предприятия, управление которыми также отражает требования к организационному проектированию. Все внутриорганизационные переменные влияют на итоговые показатели деятельности. Уровень соответствия факторов оказывает влияние на формирование необходимых способностей организации и результативность деятельности, как индивидуальную, так и организационную.

Таким образом, для устойчивого функционирования менеджерам необходимо, с одной стороны, адаптировать организацию и ее подсистемы под требования внешней среды, с другой стороны, привести в соответствие внутренние элементы предприятия. Анализ соответствия характеристик организационной структуры ситуационным переменным является неотъемлемой частью адаптационного механизма управления предприятием, направленного на обеспечение равновесия его основных подсистем и их соответствия стратегическому выбору предприятия, обусловленного условиями внешнего окружения и потенциалом предприятия.

#### Список литературных источников

1. Daft R.L., Lengel R.H. Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 1986, vol. 32, issue 5, pp. 554-571.
2. Teece D. *Dynamic Capabilities and Strategic Management : Organizing for Innovation and Growth: Organizing for Innovation and Growth*. OUP Oxford, 2009, p. 304.
3. Дафт, Ричард Л. Теория организации: Учебник для студентов вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. 736 с.
4. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. - СПб.: Питер, 2011. 512 с.
5. О'Шонесси, Дж. Принципы организации управления фирмой [Электронное издание] / Дж. О'Шонесси. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. 374 с.
6. Теория организации: хрестоматия / под ред. Т. Н. Клеминой. - СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010. 573 с.
7. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнеса / М. Хаммер, Дж. Чампи. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 287 с.

*Прохорова Е.С., выпускница кафедры менеджмента  
Саратовский социально-экономический институт ФГБОУ ВПО  
«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»*

## **ОСОБЕННОСТИ МОТИВИРОВАНИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Проблемы мотивации работников предприятий любых форм собственности всегда были и остаются по сей день наиболее актуальными независимо от общественно-политического строя, который функционирует в отдельно взятой стране и всего мирового сообщества в целом.

В данный момент человеческий фактор - это один из наиболее важных факторов производства и работы предприятия, поэтому нужно правильно мотивировать и стимулировать персонал. От четко разработанных систем мотивации зависит не только социальная и творческая активность работников, но и конечные результаты предприятий, особенно в области внедрения в производство инновационных процессов.

Отдельно взятый работник с высокой мотивацией осуществляют свою трудовую деятельность более эффективнее, что в свою очередь, позволяет повысить общую производительность компании. Также организации, уделяющие особое внимание проблемам мотивации, наименее подвержены влиянию такого фактора, как текучесть кадров, а работники таких компаний имеют высокую квалификацию.

В теории и практике существует множество понятий, которые имеют отношение к данной области. Особенно часто используются следующие термины: «мотивирование», «стимулирование», «наказание и поощрение», «побуждение», «подкрепление».

Психологи, экономисты и менеджеры по-разному употребляют эти термины. С точки зрения психологов, мотивирование - это так называемый импульс к активной трудовой деятельности, который основан на удовлетворении ценных для человека потребностей. Стимулирование - это система материального и морального поощрения, а также вознаграждения за трудовое участие.

По мнению экономистов, мотивирование бессмысленно, так как мотив - это внутренний побудитель к действию, не поддающийся воздействию с внешней стороны. А стимулирование - это формирование у персонала желания работать в интересах компании и выполнять задачи и функции.

Среди руководителей компаний также нет единого понимания в трактовке данных терминологий. Менеджеры применяют оба этих термина. Одни их используют в качестве синонимов. Другие, разграничивают данные понятие, утверждая, что мотивирование - это функция управления, средством осуществления которой является

стимулирование. Третьи, считают, что стимулирование - это средство материального поощрения, а мотивирование - нематериального поощрения.[2]

На основании данных трактовок, дадим свои определения. Мотивация - процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации. Мотивация - процесс побуждения себя и других к достижению личных целей или целей организации.

Мотивация имеет две формы:

- 1) внешняя мотивация - как сделать, чтобы «замотивировать» людей;
- 2) внутренняя мотивация - самозарождающиеся факторы, - которые влияют на людей, поддерживая определенные начинания и побуждая двигаться вперед.

Процесс мотивации начинается с какой-либо ощущаемой неудовлетворенной потребности, затем определяется цель, которая предполагает, что для удовлетворения потребности требуется некое направление действий, посредством которых может быть достигнута цель.[4]

Предприятия России имеют ряд весьма существенных отличительных особенностей систем мотивации, прежде всего это:

- в производственно-хозяйственной деятельности предприятий России длительное время широко использовалась преимущественно одна модель - модель «кнута и пряника», которая и сегодня не утратила своего применения;

- модели мотивации нашей страны были и остаются стандартизированными и незыблемыми, всякое отклонение от этих стандартов считается нарушением существующих нормативных законодательных актов.
- мотивационные системы способствовали не только уравнительности в системах оплаты труда и премирования данной категории работников, но и сохраняли тенденцию стимулирования в равном объеме лучшего и худшего, так как размер должностного оклада управленцев одной квалификационной категории оплачивался одинаково, независимо от трудового вклада.
- трудовой вклад оценивается необъективно, формально, что приводит к равнодушию как в индивидуальных, так и коллективных результатах труда, снижает социальную и творческую активность [1].

В процессе оценки систем стимулирования и обсуждения оценочной информации сформировались так называемые типичные слабости, или «болезни» в процессе мотивации персонала в организации:

*Первая типичная слабость* заключается в том, что руководители, как правило, рассматривают систему стимулирования в узком спектре стимулов, а работники в более широком.

Руководители обычно относят к стимулам три классические группы.

- *Методы материального стимулирования* - виды заработной платы, доплаты, надбавки, премии, компенсации, материальная помощь и др;

- *Социальный пакет* - оплата предприятием в том или ином процентном соотношении различных услуг и/или выполнение определенных социальных обязательств перед своими работниками;

- *Методы морального стимулирования*, находящие выражение в различных средствах морального поощрения;

Работники рассматривают систему стимулирования в более широком спектре, добавляя к этому делению следующие группы:

- *Методы организационного стимулирования*, для которых характерны изменения в организации труда: гибкий рабочий день или график, частичное выполнение работы дома (так называемая телеработа), участие в совещаниях;

- *Условия труда* - санитарно-гигиенические, материально-технические, информационные, социально-бытовые, социально-психологические;

*Вторая типичная слабость* системы стимулирования состоит в том, что руководители рассматривают ее с чисто формальных позиций, а подчиненные - как с формальных, так и с неформальных.

Работники предприятий делят методы стимулирования на следующие группы:

- *жесткие* - зафиксированные (документами) в системе стимулирования и используемые в соответствии с установленными и утвержденными внутрикорпоративными правилами;

- *полужесткие* - частично зафиксированные и частично не зафиксированные;

- *мягкие*, которые во многом зависят от стилевых особенностей руководителя и уровня его профессионального мастерства. Мягкие методы работники увязывают со стилевыми особенностями руководителей;

По мнению работников предприятий, большинство руководителей тяготеют к использованию жестких методов. Хотя приводились примеры того, как некоторые высокопрофессиональные руководители расширяют арсенал методов стимулирования за счет полужестких и особенно мягких методов. Например, можно работнику объявить благодарность в приказе, но ведь благодарность можно объявить устно, перед коллективом, в ходе повседневного общения. То есть наряду с формальным вариантом метода имеются мягкие разновидности, отличающиеся большей оперативностью и большим «откликом».

И, наконец, *третья типичная слабость* систем стимулирования заключается в том, что они используются, как правило, без обратной связи. Например работнику адресуется некий набор формальных стимулов, а как он их воспринимает и оценивает, никого не интересует. От работника ожидаются только результаты работы. Такое «стимулирующее равнодушие» - весьма характерная черта российской практики.[3]

На основании вышеизложенного, можно сделать вывод, что для множества российских компаний свойственна ограниченность, а иногда и отсутствие современной системы мотивации сверхэффективного труда. Большинство работников не желают выражать инициативу и творчество в своих действиях, в полной объеме брать на себя ответственность за принимаемые на практике решения. Таким образом, применение различных систем мотивации и стимулирования позволит сформировать руководству компании реально действенную мотивацию кадров к высокоэффективной деятельности, что способствует функционированию и развитию организации.

Практически каждый работник имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу. Поэтому, как ни банально это звучит, знание индивидуальных особенностей каждого работника помогает лучше понять его мотивационное и стимулирующее поле, а также стратегии поведения, что, в свою очередь, помогает руководителю осуществлять правильную мотивационную политику. Опираясь на заинтересованную поддержку руководства, не боясь санкций, следует организовать работу так, чтобы у работника не пропало желание реализовать свои планы.

Каждый человек стремится к успеху. Успех - это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Успех без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу. Этого не случится, если менеджер владеет необходимыми знаниями в области мотивации персонала и успешно применяет их на практике.

Таким образом, по нашему мнению, одним из целесообразных предложений по совершенствованию систем мотивации является создание путем организационных изменений на предприятиях специальных отделов мотивации персонала. Разумеется, что такие отделы - не новшество, и они уже успешно функционируют на ряде российских предприятий, но процент таких предприятий не велик. Следовательно, необходимо как можно быстрее распространить процесс внедрения таких отделов мотивации, так как процесс потери интереса работника к труду, его пассивность приносит такие ощутимые результаты, как текучесть кадров, руководитель вдруг обнаруживает, что ему приходится вникать во все детали работы, подчиненные не проявляют ни малейшей инициативы и наконец эффективность компании падает.

По нашему мнению, чтобы разработать и запустить эффективную систему мотивации и стимулирования, необходимо выполнить три этапа: выполнить диагностику мотивационной среды фирмы, подготовить сегментированную систему мотивации, в которой комплексно использовать материальные и моральные средства мотивации, систематично осуществлять мониторинг и коррекцию мотивационной системы.

#### Список литературных источников

1. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учебник /Т. Ю. Базаров. - М.: ФиС, 2008.
2. Гуренко, В. Т. Ведущие мотивы и психические законы: учебник / В.Т. Гуренко. - М.: Феникс, 2006.
3. Дуракова, И. Б. Теория управления персоналом: учебное пособие /И. Б. Дуракова, О. А. Родин. – Воронеж: Изд-во ВГУ, 2004.
4. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы: учебник /Е. П. Ильин. - СПб.: Питер, 2000.

*Ряпина К. А., студентка 5 курса*

*Саратовский социально-экономический институт ФГБОУ ВПО  
«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»*

### **РОЛЬ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В ОБЕСПЕЧЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

В условиях современной экономики и изменяющихся требований на рынке ключевым направлением развития внутри организации является система менеджмента качества и ее совершенствование. Ключевой задачей менеджмента высшего звена становится разработка и последующее ее внедрение. Наличие у компании-изготовителя системы менеджмента качества и ее сертификация по международным стандартам ISO внушает доверие у потребителей и обеспечивает высокий уровень качества продукции. Другими словами, система менеджмента качества дает предприятию возможность удовлетворять жесткие требования и запросы потребителей, так как приемлемость продукта определяется клиентом. Это, а также упорная конкурентная борьба заставляет компании совершенствовать свою продукцию, а также процессы, непосредственно связанные с производством этой продукции. Повышение качества выпускаемой продукции расценивается в настоящее время, как решающее условие её конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках. Конкурентоспособность продукции во многом определяет престиж страны и является решающим фактором увеличения её национального богатства.

Организация должна анализировать спрос и требования клиентов, чтобы соответствовать и даже опережать их неявленные ожидания. Менеджмент качества является связующим звеном практически между всеми подразделениями организации, а значит, все процессы и продукты подвергаются анализу и контролю, будь то качество продукции или ремонт оборудования.

В рамках СМК предприятия существует набор элементов и действий, которые имеют ключевое значение - решение проблем, которое обеспечивает удовлетворение требований потребителей в отношении того или иного продукта, что напрямую влияет на успешность конкурентной борьбы организации.

Решение проблем может осуществляться разными способами и методами: 8D, причинно-следственная диаграмма (диаграмма Исикавы), 5xПочему, Кернер-Трегое (КТ) и другие.

Методика 8D является, с одной стороны, командным способом решения проблем, что повышает результативность работы, с другой - методом принятия решений, сбора и анализа информации, а также позволяет найти корневые причины отклонения и предупредить их повторное возникновение. Разработчиком метода, который сейчас используется практически повсеместно в таких крупных компаниях, как КАМАЗ, Bosch и другими, является общеизвестная компания «Ford Motor».

Решение проблемы в рамках 8D структурно подразделено на 8 этапов, каждый из которых должен быть проработан и выполнен. В противном случае, существует вероятность упущения важной для разрешения проблемы информации, неэффективность самого процесса и т. д.

Как уже упоминалось выше, особенностью метода 8D является решение проблем в команде, которая состоит из людей, способных с помощью своих знаний и компетенций внести наибольший вклад в нахождение и устранение корневой причины отклонения. Следующим шагом на пути к выяснению причины отклонения является описание проблемы. Другими словами, необходимо ограничить проблему, отделить затронутые подразделения и понять, в каком направлении следует искать коренную причину.

Одним из наиболее важных моментов является анализ причин и их влияния. В ходе этого анализа может быть выявлено несколько причин отклонения, повлиявших на конечный результат. В частности, здесь могут быть использованы FMEA (Failure Mode and Effects Analysis, анализ причин и их влияния), причинно-следственная диаграмма, 5 Почему.

Одной из самых важных ступеней на пути к решению проблемы является блок корректирующих и предупреждающих мероприятий. Предупреждение возникновения несоответствий является неотъемлемой

частью СМК. Корректирующие и предупреждающие действия необычайно важны в процессе совершенствования системы менеджмента качества. Именно эти процедуры являются основой для улучшения и повышают эффективность бизнес-процессов в организации.

Корректирующие меры - это инструмент совершенствования продукции и процессов. Предупреждающие меры, в свою очередь, являются процессом, направленным на поиск путей и возможностей улучшений, чем реакцией на выявление проблем или рекламаций.

Система корректирующих и предупреждающих мероприятий в организации имеет в своем составе несколько инструментов. Это анализ возможных дефектов и их влияния, анализ причин, диаграмма Исикавы и многие другие, которые способствуют повышению уровня удовлетворенности потребителя. Именно поэтому система менеджмента качества и корректирующих и предупреждающих мероприятий, в частности, имеют такое существенное значение для организации, ее успешного функционирования и развития.

Одним из самых эффективных превентивных процессов в рамках системы менеджмента качества является Lessons Learned (с англ. «изученные уроки»). Цель Lessons Learned заключается в избегании дублирования работы и повторного возникновения дефектов, и, следовательно, повышении эффективности. Это значит, что любые знания, приобретенные в организации, должны широко использоваться. Другими словами, Lessons Learned относится к предупреждающему типу мероприятий решения потенциальных проблем, это означает отсутствие проблем у клиента, а, следовательно, отсутствие рекламаций и затрат на устранение отклонения, которое могло возникнуть.

Подводя итоги, можно сказать, что результативная и сертифицированная по стандартам ISO система менеджмента качества в настоящее время часто позиционируется как конкурентное преимущество организации, внедрившей и использующей ее в своей деятельности. Однако с увеличением числа компаний, в том числе отечественных, использующих сертифицированную систему менеджмента качества, увеличивается вероятность того, что данное преимущество перестанет быть таким существенным. Ведь, кроме того, когда обычный, конечный потребитель покупает товар, он редко бывает осведомлен, сертифицирована ли система менеджмента качества производителя по стандартам ISO, а просто оценивает со своей точки зрения качество товара, его характеристики, в числе которых надежность, долговечность, полезность, ремонтпригодность и т.д. Таким образом, встает вопрос о будущем систем менеджмента качества и их роли в обеспечении конкурентоспособности организации на рынке за право предоставлять тому или иному потребителю свою продукцию и услуги.

*Сарасеко Е.С., к.э.н., доцент кафедры менеджмента  
Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО  
«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»*

## **ВЛИЯНИЕ КАЧЕСТВА НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ В АВТОМОБИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Результатом трансформации национальной хозяйственной системы России явилось резкое ухудшение ее конкурентных позиций на мировом рынке, а так же ослабление позиций отечественных производителей на собственном национальном рынке.

Применительно к экономической сфере конкурентоспособность в самом общем виде - обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования. Эти свойства могут относиться к различным по природе объектам - видам продукции, предприятиям и организациям, их группам, образующим отраслевые или конгломеративные объединения и комплексы, наконец, к отдельным странам, выступающим в качестве субъектов конкурентной борьбы.

Современные определения конкурентоспособности, принятые рядом официальных организаций и предлагаемые отдельными учеными, сводятся к определению конкурентоспособности как способности компаний, отраслей, регионов и наций обеспечивать сравнительно высокий уровень доходов и заработной платы, оставаясь открытыми для конкуренции.

В современном обществе все меньше остается людей, которые ходят пешком. А автомобилей становится все больше. А еще больше на наших дорогах, а потом и на экранах компьютеров и ТВ страшных аварий, где гибнут сотни и тысячи людей. Разумеется, виноваты в этом люди. Но стало бы таких катастроф меньше, если ли бы качество автомобилестроения в мире в целом и в России в частности было бы выше? Попробуем разобраться в этом вопросе.

Особую роль играет автомобилестроительная промышленность в кризисных ситуациях, когда отрасль выступает «локомотивом», вытягивающим всю экономику страны из экономического кризиса. Это обусловлено особенностями автомобильного производства с его масштабностью, массовостью, высоким уровнем кооперации с другими отраслями промышленности.

Ответственность за качество и безопасность автомобилей перед потребителем и обществом несут автосборочные предприятия, то есть конечные изготовители.

Не надо забывать, что доля автокомпонетов (комплектующих изделий и материалов) в составе автомобиля может превысить 75 %.

А по данным статистики, доля дефектов компонентов в общем количестве дефектов автомобиля в гарантийный период эксплуатации составляет 65-80%. Поэтому, что, стремясь к высокому качеству своей продукции, автосборочные предприятия предъявляют высокие требования к качеству продукции своих поставщиков.

Сегодня единственный способ разрешить эту проблему - применение предприятиями автопрома международных стандартов в области менеджмента ИСО серии 9000 (система менеджмента качества - СМК), ИСО 14000 (экологический менеджмент), OHSAS 18000 (охрана труда), ИСО/ТУ 16949 (автомобильная промышленность).

Российская автомобилестроительная отрасль рассматривает стандарт ИСО/ТУ 16949:2002 (ГОСТ Р 51814.1-2004) «Особые требования по применению ИСО 9001:2000 в автомобильной промышленности и организациях, производящих соответствующие запасные части», как документ, минимально необходимый как на автосборочных предприятиях, так и на предприятиях, выпускающих составные части автомобилей.

В 1994 году автомобилестроительными компаниями Крайслер, Форд и Дженерал Моторс (США) была принята система QS-9000, устанавливающая требования к системам качества поставщиков. Подобные требования к системам качества поставщиков автомобилестроительной отрасли были установлены во Франции, Германии, Италии.

Международный комитет ИСО/ТК 176 и Международная Автомобильная Целевая Группа (IATF) гармонизировали такие требования, выпустив в 1999 г. международные технические условия ИСО/ТУ 16949-99, которые опирались на требования ИСО 9001:1994.

Необходимо отметить ряд существенных отличий требований ISO/TS 16949:2002 от требований стандарта ISO 9001:2000, некоторые из них:

- процессы СМК нужно анализировать не только с точки зрения их результативности, но и эффективности: анализ СМК со стороны руководства должен включать оценивание «стоимости плохого качества» и анализ фактических и потенциальных отказов при эксплуатации продукции;
- производитель автокомпонентов должен подготовить планы на случай не-предвиденных обстоятельств с целью удовлетворения требований потребителя - автосборочное производство при возникновении чрезвычайных ситуаций, таких как: перебои в работе, отказ ключевого оборудования и возвраты из эксплуатации и др.;
- производитель автокомпонентов должен соблюдать процедуру одобрения продукции и процесса изготовления, которая признается потребителем-автосборочным предприятием и, в свою очередь, применять ее по отношению к своим поставщикам;

- автосборочное предприятие должно развивать СМК поставщика, поставщики автосборочного производства должны быть зарегистрированы на соответствие ISO 9001:2000 аккредитованным органом по сертификации;
- обслуживание оборудования должно быть планово-предупредительным с учетом использования методов прогнозируемого технического обслуживания, то есть ремонтировать только тогда, когда у вас что-то сломалось - уже недостаточно;
- для того, чтобы устранить причину несоответствия производства, организация должна применять внедренные корректирующие и управляющие действия и к другим аналогичным процессам и продукции, то есть наступил на грабли - убирай все грабли с дороги, а не только те, на которые наступил.

Эта работа - трудоемкая и не может быть успешно решена без определенного фундамента в виде внедренной и сертифицированной СМК по ИСО 9001. Поэтому, мы рекомендуем эту работу проводить поэтапно: первый этап - разработка, внедрение и сертификация систем менеджмента качества на соответствие ИСО 9001; второй этап - доработка СМК до требований ИСО/ТУ16949.

Что предприятию-изготовителю автокомпонентов и автосборочному предприятию дает внедрение ISO/TS 16949:2002:

- повышение качества выпускаемой продукции;
- получение преимущества перед конкурентами при участии в тендерных торгах для получения государственного, военного или любого другого заказа;
- закрепление на рынке и расширение своей доли;
- упрощение и удешевление процесса получения лицензии (разрешения), сертификата соответствия на продукцию;
- повышение имиджа организации в глазах иностранных и российских партнеров, инвесторов;
- снижение непроизводственных затрат.

Описываемые стандарты внедрены в Татарстане на ОАО «КАМАЗ» при активном участии ОАО «ВНИИС», некоммерческого партнерства «Поволжский центр качества» при поддержке Министерства экономики и промышленности республики.

Результативность этой работы в комментариях не нуждается – всем известно каким спросом сегодня пользуется продукция ОАО «КАМАЗ». Опыт этой работы распространяется и на ОАО «АВТОВАЗ».

В 1994 г. автомобилестроительными компаниями Крайслер, Форд и Дженерал Моторс (США) была принята система QS-9000, устанавливающая требования к системам качества поставщиков

автомобилестроительной отрасли. Подобные требования были установлены во Франции, Германии, Италии. Международный комитет ИСО/ТК 176 и Международная Автомобильная Целевая Группа (IATF) гармонизировали такие требования, выпустив в 1999 г. международные технические условия ИСО/ТУ 16949-99.

На сегодняшний день все поставщики автокомпонентов обязаны внедрять особые требования качества "ИСО/ТУ 16949". Ясно, что те предприятия, которые не внедряют эти стандарты, потеряют свой рынок и будут вынуждены искать иные сферы деятельности.

Одним из таких предприятий, активно внедряющих современные методы качества управления и производства, является завод АвтоВАЗ. Многие отечественные автолюбители постоянно критикуют наш родной АвтоВАЗ и его продукцию. Однако не все знают, что в данный момент российский автопром приносит хорошие прибыли (более 3 млрд. рублей в год), а качество автомобилей стало действительно высоким и не уступает зарубежным аналогам.

АвтоВАЗ является абсолютным лидером по продажам в России. Это обусловлено тем, что цена автомобилей значительно ниже, чем у конкурентов, а качество продукции неизменно высоко. Эти машины ориентированы именно на посредственное качество дорог России и стран СНГ, поэтому идеально подходят для отечественного потребителя.

Как ни странно, LADA довольно успешно поставляется на экспорт. Та же Лада Калина в марте 2009 г. заняла третье место по продаваемости в Германии среди импортных автомобилей. Старая добрая Нива в свое время подняла огромный ажиотаж, в далеком 1978 г. получив звание лучшего автомобиля своего класса. Ее до сих пор экспортируют во многие страны мира. Даже в Японии все еще есть клубы любителей Нивы, хотя эта машина туда давно не поставляется.

Еще один секрет успеха продукции АвтоВАЗа - дешевизна в процессе эксплуатации. Как правило, эти машины весьма неприхотливы, не требуют хорошего бензина, а детали стоят в разы дешевле импортных. Кроме того, автомобили других производителей, не предназначенные для российских дорог, чаще ломаются в таких тяжелых условиях эксплуатации, что также влияет на регулярные затраты.

О дизайне моделей тоже есть что сказать. Грубоватые на вид «Жигули» давно канули в лету, новые Лады выглядят весьма стильно и представительно. Современные, красивые, качественные и действительно недорогие - что еще для счастья надо?

Многие модели-старички до сих пор не сдают своих позиций, но особого внимания заслуживают новинки: Лада Калина, Лада Приора и Лада Гранта.

Появление Лады Калины положило начало новой эры для АвтоВАЗа. Этот автомобиль воплотил в себе инновационный дизайн, хороший обзор на дороге, прекрасную проходимость, просторный салон и ряд других преимуществ. Сразу видно, что огромные инвестиции государства в АвтоВАЗ в последние годы не стали бесполезной тратой бюджетных денег. Российский автопром снова стал конкурентоспособным после долгого затишья. В данный момент Калина выпускается в вариантах хэтчбека и универсала.

Как мы видим, после нескольких лет кризиса Волжский Автозавод восстановил свои силы и успешно покоряет рынок. Шутки про Путина и желтую Калину – не более чем пережитки менталитета россиян, привыкших к неудачам АвтоВАЗа. Весь мир уже понял, что с нашей продукцией надо считаться, осталось только, чтобы сами россияне до этого дошли. Что в очередной раз доказывает необходимость применения системы менеджмента качества на предприятиях автопромышленного комплекса для повышения их конкурентоспособности.

***Семенов Д. В., студент 2 курса магистратуры***

*Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО  
«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»*

## **РАЗРАБОТКА СТАНДАРТА ПРЕДПРИЯТИЯ, НАПРАВЛЕННОГО НА ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА И КУЛЬТУРЫ ПРОИЗВОДСТВА**

В условиях рыночных отношений обеспечить промышленному предприятию эффективное функционирование и конкурентные преимущества может только эффективная система управления его производственной деятельностью [2]. Сегодня предприятие само должно определять и прогнозировать параметры внешней среды, ассортимент продукции и услуг, цены, поставщиков, рынки сбыта и многое другое, уметь быстро, а главное – правильно реагировать на любые изменения во внешней и внутренней среде и в соответствии с ними корректировать свою деятельность [1]. А это означает, что руководство предприятия всегда должно искать новые оригинальные ходы в управлении. Одним из таких исключительно важных и новых для российских предприятий подходов к управлению является обеспечение эффективности системы управления производственными процессами.

После исследования ряда промышленных предприятий Саратовской области, автор предлагает разработать и внедрить стандарт предприятия, направленного на повышение качества и культуры производства. Разработку и внедрение стандарта автор предлагает возложить на отдел управления системами качества и технические службы предприятия.

Стандарт должен включить в себя: порядок исследования отказов продукции на испытаниях, возвратов продукции и т.п., разработка мероприятий по повышению качества и культуры производства, порядок аттестации персонала, выдача личной печати качества рабочим, расчет коэффициента материального стимулирования.

1. В случае обнаружения несоответствия детали или готового изделия требованиям КД, комиссия в составе: инженер-технолог (конструктор), представитель ОТК, старший мастер участка составляет акт исследования, в котором описывается дефект, его причина, виновник, повторяемость дефекта, меры по исправлению дефекта (если это возможно), а также разработка мер по предотвращению аналогичных дефектов в будущем. Впоследствии эти акты должны рассматриваться на днях качества. На рисунке 1 приведена форма акта исследования.

СОГЛАСОВАНО	УТВЕРЖДАЮ
Начальник ОТК	Главный инженер
Акт исследования № _____	
Дата составления акта _____	
Наименования объекта исследования _____	
Характер дефекта (несоответствия) изделия (детали, сборочной еденицы) _____	
_____	
Причина дефекта _____	
_____	
Виновник _____	
Повторяемость дефекта _____	
Меры по предотвращению данного дефекта _____	
_____	
Меры по предотвращению аналогичных дефектов _____	
_____	
Далее акт визируют лица, составлявшие его.	

Рисунок 1. Форма акта исследования



проводить аттестацию производственного персонала и производственных мастеров. Рабочие и мастера, должны знать требования действующих на предприятии государственных и отраслевых стандартов, порядок и технологию производства изделий, которые непосредственно изготавливают. По результатам аттестации, аттестованным лицам выдаются удостоверения качества, в которых указано, на какие виды работ аттестован работник. При грубых нарушениях технологической дисциплины, или предъявлении некачественной продукции ОТК, делается запись в удостоверение качества. После трех записей исполнитель отстраняется от работ до последующей переаттестации.

Данная мера повышает ответственность рабочих и мастеров, и способствует повышению квалификации персонала. Затраты, опять же, минимальны.

Таблица 1 - Показатели, понижающие КМС рабочим

Показатель	- от КМС
Низкое качество работ (за каждый случай)	0,15
Нарушение производственно-технологической дисциплины	0,1
Нарушение правил техники безопасности и противопожарной безопасности	0,15
Низкая культура производства, неудовлетворительное содержание рабочих мест	0,1
Невыполнение в срок распоряжений руководства, в т.ч. распоряжений мастера, бригадира.	0,1
Неудовлетворительное содержание оборудования, оснастки	0,05
Низкая трудовая дисциплина (опоздание на работу, преждевременный уход с работы, сверхнормативный отдых, прогулы) (за каждый случай)	0,05
Невыполнение производственных заданий и норм выработки по вине работника	0,1
Объявленные в приказе дисциплинарные взыскания	
замечание	0,1
выговор	0,15

4. Личная печать качества. Работникам, имеющим высший разряд по своей профессии, которые за 3 года работы не имели возвратов продукции предлагается выдавать личную печать качества. Печать дает право не предъявлять продукцию ОТК, однако, представитель ОТК два раза в месяц выборочно должен проверить изготовленные изделия рабочим. В случае обнаружения брака клеймо изымается. За клеймо качества рабочему

доплачивается премия в размере 1000 рублей. Данная мера ускоряет производственный процесс (не тратится время на проверку продукции представителями ОТК), а также стимулирует самоконтроль исполнителей и желание изготавливать качественную продукцию.

5. Также автор предлагает внедрить коэффициент материального стимулирования и выплачивать премию по формуле премия = 25% от оклада\* КМС. Изначально КМС = 1. Далее высчитывается непосредственным начальником, основываясь на показателях таблицы 1-2.

Данная система показателей по мнению автора, должна способствовать увеличению производительности труда, стимулировать проявление инициативы, и повышать уровень трудовой дисциплины.

Воздействие на одних рабочих не даст действенных результатов, если в этом не будут заинтересованы руководители, специалисты и другие служащие, по этой причине автором предлагается ввести КМС и для данной категории работников.

Таблица 2 - Показатели, повышающие КМС рабочим

Показатель	+ к КМС
Досрочное выполнение производственного задания	0,05
Выполнение внеплановых заданий	0,05
Выполнение работ отсутствующего рабочего	0,15
Помощь в работе члену бригады, наставничество	0,15
Проявление инициативы в работе, способствующей экономному расходованию трудовых и материальных ресурсов	0,1
Наличие рацпредложений, направленных на повышение эффективности производства и улучшения качества работы:	
за поданное предложение	0,05
за внедренное предложение	0,15
За моральные поощрения:	
объявление благодарности	0,05
награждение грамотой	0,1
занесение на Доску почета, в Книгу почета	0,15

Рассмотрим систему показателей понижающих КМС для руководителей, специалистов и других служащих (таблица 3).

Таблица 3 - Показатели, понижающие КМС руководителям, специалистам, другим служащим

Показатель	- от КМС
Невыполнение плановых заданий, несоблюдение графиков производства работ	0,1
Невыполнение в срок гарантийных обязательств по устранению недоделок и жалоб на объектах	0,1
Низкое качество работ, выполнения должностных обязанностей	0,05
Нарушение технологии производства работ, правил техники безопасности	0,15
Несвоевременное доведение заданий исполнителям, обеспечение их технической документацией	0,1
Невыполнение в срок приказов и распоряжений руководства, протоколов совещаний и др.	0,1
Допущение простоев в работе, недозагрузка бригад	0,15
Объявленные в приказе дисциплинарные взыскания	
замечание	0,1
выговор	0,15

Данные показатели будут способствовать повышению производительности труда и поддерживать на должном уровне дисциплину и предотвращение простоев по любым на участке, в бригаде и на предприятии. Данные показатели будут осуществлять личную заинтересованность специалистов, руководителей и служащих. Рассмотрим систему показателей повышающих коэффициент материального стимулирования для руководителей, специалистов и других служащих (таблица 4).

Повышающие и понижающие коэффициенты устанавливаются (в таблице, специальном журнале и т. д.) в течение месяца по мере оценки трудовой деятельности исполнителей.

Например, за нарушение трудовой и технологической дисциплины, техники безопасности, допущенный брак понижающие коэффициенты проставляются после установления этих фактов немедленно, за результаты выполнения планов и внеплановых заданий - после окончания месяца, а за внедрение рацпредложений - после составления соответствующего акта.

Разработанная система материального стимулирования в форме заработной платы с применением коэффициента трудового участия должна, по мнению автора, повысить личную заинтересованность каждой категории работающих за конечный результат и как следствие снизить нарушения трудовой дисциплины и повысить производительность труда.

Таблица 4 - Показатели, повышающие КМС руководителям, специалистам, другим служащим

Показатель	+ к КМС
Перевыполнение плановых заданий	0,05
Досрочное выполнение работ, сокращение сроков ввода объектов	0,05
Подача рацпредложений	0,05/0,15
Совмещение профессий, выполнение обязанностей временно отсутствующего работника	0,15
Личный вклад в обеспечение развития производства, внедрение прогрессивных технологий, повышение качества производства	0,1
За моральные поощрения:	
объявление благодарности	0,05
награждение грамотой	0,1
занесение на Доску почета, в Книгу почета	0,15

Приведем пример. Например, два рабочих, выполнили работы на 160 нормо-часов в текущем месяце. Каждому из них полагается зарплата 7000 руб. вместе с табелем, мастер подает значения коэффициента трудового участия. У первого рабочего он составил 0,8, у второго – 1,85. Тогда, первый рабочий получит:  $7000(\text{оклад}) + 0,8(\text{КМС}) * 7000 / 4(25\%) = 8400$ . А второй - 10237,5 рублей.

Таблица 5 - Перечень лиц, имеющих право на понижение и повышение КМС

Категории работников	Кто имеет право на установление понижающих и повышающих коэффициентов
Рабочий	Бригадир, мастер, начальник участка, цеха, представитель ОТК, отдела главного технолога, работники службы техники безопасности
Мастер	Старший мастер, начальник участка, цеха, заместители руководителя, главный инженер, руководитель организации, работники лаборатории по качеству или ОТК, работники службы техники безопасности, начальники отделов организации
Начальник участка, цеха	Руководитель организации, заместители руководителя, главный инженер, начальники отделов организации

## Продолжение таблицы 5

Категории работников	Кто имеет право на установление понижающих и повышающих коэффициентов
Руководители отделов и служб аппарата управления организации	Руководитель и главный инженер организации - всем руководителям отделов; заместители руководителя и главного инженера - по подчиненности
Специалисты и служащие аппарата управления организации	Руководитель и главный инженер организации - всем работникам; заместители руководителя и главного инженера, начальники отделов и служб - по подчиненности

По мнению автора, внедрения такого стандарта возможно на любых промышленных предприятиях Саратовской области, с учетом особенностей того или иного предприятия. Данные меры позволят: накапливать информацию о браке, разрабатывать и принимать меры по его предупреждению. Постоянно совершенствовать производственный процесс, а также мотивировать и стимулировать исполнителей, специалистов и руководителей на изготовление качественной продукции.

### Список литературных источников

1. Адамчук, В. В. Экономика и социология труда: учебник для ВУЗов / В. В. Адамчук, О. В. Ромашов, М. Е. Сорокина. - М.: ЮНИТИ, 2009.
2. Попов, Л. А. Анализ и моделирование трудовых показателей: учебник, 2-ое изд., перераб. и доп. / Л. А. Попов. - М.: Финансы и статистика, 2009.

*Семина Н.Г., к.э.н. доцент кафедры менеджмента  
Саратовский социально-экономический институт ФГБОУ ВПО  
«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»*

## **МЕТОДОЛОГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

За последние годы, формулируя перспективы социальной и экономической динамики, все чаще стали использовать выражение устойчивое развитие, как характеристику оптимального сочетания целей, средств и результатов деятельности.

Для более полного понимания следует четко определить категории «устойчивое экономическое развитие» и понятие «экономическая

устойчивость системы». В связи с этим следует определить наиболее значимые факторы внешней и внутренней среды, самой хозяйственной системы, обеспечивающие ее динамичное равновесие и способность к самоадаптации, саморазвитию и прогрессу.

«Устойчивое экономическое развитие» можно трактовать как совокупность социально-экономических, политических и прочих взаимоувязанных процессов, позволяющих последовательно увеличивать потенциал региона для удовлетворения возрастающих потребностей проживающих на его территории граждан. Или устойчивое экономическое развитие региона - это процесс динамичного наращивания потенциала территории, мотивации экономических агентов к расширенному воспроизводству, повышению конкурентоспособности и на этой основе - последовательному повышению уровня жизни населения без использования ресурсов будущих поколений.

Проблема устойчивого развития малого бизнеса – проблема не новая. Как известно, главной задачей является осуществление последовательного перехода Российской экономики к устойчивому развитию, обеспечивающий сбалансированное решение социально - экономических задач и проблем сохранения благоприятной окружающей среды и природоохранного потенциала в целях удовлетворения потребностей людей.

Следовательно, переход к устойчивому развитию требует скоординированных действий во всех сферах жизни общества, адекватной переориентации социальных, экономических и экологических институтов государства, регулирующая роль которого в таких преобразованиях является основополагающей.

За счет совершенствования управления, основывающегося на учете законов и закономерностей регионального развития, проявляющихся в содержании форм их использования для качественного изменения параметров региона возможно обеспечение устойчивого развития. Следовательно, исследование вопросов управления устойчивым развитием региона в условиях влияния факторов, определяющих достижение целей, становится актуальной задачей современной региональной экономики.

Вопросы устойчивого развития и государственного регулирования, связанных с этим процессов в последнее десятилетие прошедшего столетия и в настоящее время находятся в сфере системного внимания российских ученых.

Модели, методы и программные средства анализа глобальной и региональной устойчивости развития исследованы не в достаточной степени, четко не отработаны инструменты, позволяющие широко использовать системный анализ и методы моделирования устойчивого развития.

Хотя можно говорить о том, что устойчивость и развитие (в классическом смысле) плохо согласуются в одном выражении. Ведь если устойчивость предполагает инвариантность системы по отношению к воздействующим на нее возмущениям, обратимость возникающих отклонений, то развитие в классическом понимании – это изменение, характеризуемое одновременным наличием свойств необратимости, направленности и закономерности.

Понятия «устойчивость» и «устойчивое развитие» применяются для характеристики различных сторон жизни общества: экономически устойчивое развитие, устойчивость функционирования предприятия и т. д.

Выделяют два рода устойчивости: устойчивостью первого рода называют свойство системы вновь возвращаться в исходное состояние после выхода из состояния равновесия, устойчивость второго рода предполагает после выхода из состояния равновесия переход системы на новое равновесное состояние. Устойчивость первого рода соответствует статическому равновесию, устойчивость второго рода - динамическому равновесию, которые обуславливаются статикой явлений и динамикой процессов, происходящих в сложных социально-экономических системах.

С понятием равновесия связано понятие устойчивости системы. Главной особенностью таких систем является функционирование в динамичной окружающей среде под действием большого числа случайных факторов, что обуславливает сложный характер их поведения и управления такими системами. Большинство экономических систем являются непрерывно изменяющимися, развивающимися. Следовательно, для экономических систем очень важным является вопрос самосохранения и дальнейшего развития. Цель изучения устойчивости в данном случае – определить, насколько существенно будет изменяться поведение системы в результате незапланированных внешних или внутренних факторов.

Согласно определению Ганопольского М. Г. устойчивость является универсальным свойством различных типов систем - экономических, технических, биологических, в том числе территориальных [1, С. 4]. Она заключается в их способности эффективно выполнять внутренние и внешние функции, несмотря на негативное воздействие экзогенных и эндогенных факторов. Устойчивость может быть присуща не только фиксированному состоянию региональной системы, но и ее изменениям. В качестве основных видов такой устойчивости можно выделить:

- устойчивость развития, характеризующуюся систематическим приращением результата не ниже допустимого минимума и не выше объективно детерминированного максимума;
- перманентную устойчивость, когда изменения, в том числе положительные, проявляются лишь эпизодически и непродолжительно;

- гиперустойчивость, т. е. состояние, когда регионы к развитию маловосприимчивы, не способны адаптироваться к изменениям, в том числе и необходимым положительным.

Развитие любого объекта - это особый вид изменений, отличающийся необратимостью и качественными преобразованиями, приводящими к возникновению его нового состояния, которое определяется как процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния в другое, более совершенное, переход от старого качественного состояния к новому.

Для разработки перехода предприятий РФ на модель устойчивого развития, подготовки и обоснования стратегических решений недостаточно традиционных методов. Требуется принципиально новый подход, базирующийся на глубоких и всесторонних исследованиях, широком использовании математических моделей и методов, многовариантного анализа сценариев развития, на достаточно объемном вычислительном эксперименте, на новейших информационных техниках и технологиях, как это делается в сообществе развитых стран.

В связи с этим возникает методологическая задача: определить приоритетные подходы к выдвиганию и применению показателей устойчивого социально-экономического развития регионов. Существует два устоявшихся понятия социально-экономических показателей. Одно из них применяется в экономической и социальной статистике, а также при учете, планировании, прогнозировании; другое – при автоматизированной обработке информации.

Имея одни лишь прозрачные в экономическом или социальном смысле показатели, ничего нельзя сказать об устойчивости до решения соответствующей «непрозрачной» задачи. Нельзя исключать ситуацию, когда каждый показатель в отдельности хорош, а состояние системы в целом будет неустойчиво. Таким образом, возникает проблема поиска интегральных критериев устойчивости.

В основу формирования системы показателей устойчивого развития, могут быть заложены основные принципы комплексной системы показателей оценки устойчивого функционирования и развития.

Разработка системы показателей должна начинаться с определения ориентиров (критериев), в отношении которых показатели призваны обеспечить информацию. Перечень отбираемых показателей должен гарантировать полную и надежную информацию относительно степени удовлетворения всем критериям. Согласно подходу, разработанному Х. Босселем в Международном институте устойчивого развития, можно выделить шесть базовых ориентиров: существование, эффективность, свободу действий, безопасность, адаптируемость и сосуществование.

Перечень ориентиров целесообразно использовать для определения показателей устойчивого функционирования и развития системы и ее

подсистем. Устойчивость системы зависит от сбалансированного минимального удовлетворения базовых ориентиров.

Кроме того, следует ответственно относиться к факторам риска, способным нарушить экономическую устойчивость организации промышленности. К ним относятся те возможные изменения входных и выходных потоков, которые невозможно заранее предвидеть и однозначно предсказать, пользуясь только информацией и интеллектуальными ресурсами. Остальные негативные изменения внешней среды могут быть учтены руководством, и, следовательно, их отрицательное воздействие может быть сведено к минимуму за счет осуществления политики приспособления, страхования, диверсификации и т. д.

С учетом большой научной и практической значимости представляется целесообразным по вопросу достижения устойчивого развития региона проводить самостоятельные и комплексные исследования, позволяющие разработать механизм и выявить ресурсное сопровождение необходимых преобразований.

Кризисные явления представляют угрозу экономической устойчивости организаций сферы предпринимательства, но, несмотря на это, они – закономерность и необходимость развития. В связи с этим необходимо четкое понимание роли экономического кризиса в устойчивом развитии организации и принятии своевременных мер по управлению такими кризисами, когда их наступление не является для руководства организацией неожиданностью, а принимаемые меры своевременны и тщательно спланированы. Таким образом, появляется новый вид управления – управление экономической устойчивостью организации.

#### Список литературных источников

1. Ганопольский, М. Г. Устойчивое развитие региона: вопросы методологии / М. Г. Ганопольский // *Налоги. Инвестиции. Капитал.* – 2000. - № 1. - С. 4.

*Семина Н.Г., к.э.н. доцент кафедры менеджмента  
Саратовский социально-экономический институт ФГБОУ ВПО  
«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»*

### **САМООБУЧАЮЩАЯСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КАК НЕПРЕРЫВНЫЙ ИСТОЧНИК СОЗДАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОМПАНИИ**

Самообучающаяся организация - термин, используемый в организационной теории для обозначения: 1) одной из моделей

организации, ориентированных на организационное развитие посредством постоянного обучения и самообучения персонала; 2) реального типа современных организаций, отличающихся от других тем, что они непрерывно трансформируются и развиваются путем постоянного обучения и переобучения персонала.

Теория самообучающейся организации начала формироваться в начале 90-х гг. XX в., но данная проблема исследовалась еще специалистами 50-х гг., работавшими в рамках системного подхода. Они определяли организацию как «социальный организм» или как «сущность, имеющую свою жизнь». В дальнейшем этот взгляд получил развитие в рамках школы организационного развития и планируемых организационных изменений, в частности в следующих теориях и концепциях: теория обучения умению учиться (Г. Бэтсон); теория самообновления (Дж. Гарднер); теория организационного обновления (Г. Липпит); концепция обучающихся систем (Д. Шон); теория организационного обучения (К. Арджирис) и др.

За основу классического понимания самообучающейся организации принята «петля» двойного обучения, наличие которой является сущностным признаком этого типа организаций. Признаком «петли» в свою очередь является то, что наряду с обычным для любой организации обязательным обучением персонала, что является предпосылкой ее деятельности (первая «петля» обучения), модель самообучающейся организации предполагает вторую «петлю» обучения, которая представляет собой организованный и сознательно управляемый процесс «рефлексии первичного действия» и самообучения всех сотрудников.

К основным признакам самообучающейся организации могут быть отнесены: гибкая и максимально плоская организационная структура; партисипативный и обучающий подход при выработке организационной стратегии; гибкость системы вознаграждений; доступность и свободный обмен информацией и опытом между всеми членами организации; контакты всех членов организации с внешней средой, ориентация на освоение опыта других компаний; совмещение основной деятельности членов организации с исследовательскими функциями; благоприятный для обучения и развития персонала психологический климат.

В модели самообучающейся организации определяются и характеристики обучения: его уровень, содержание и мотивы. В настоящее время можно выделить несколько относительно самостоятельных подходов, по-разному трактующих процесс самообучения персонала: как адаптация к изменяющимся условиям; как процесс формирования общего видения событий и процессов; как процесс организованного получения новых знаний; как процесс обучения высшей администрации организации;

как обучение в процессе инноваций; как процесс поэтапного обучения на разных фазах (жизненных циклах) организации.

Питер Сенге в своей книге «Пятая дисциплина» на основе многолетней практики работы с компаниями выявил характерные черты, которыми должно обладать предприятие, чтобы выжить и победить в новых условиях.

Самообучающаяся организация - это модель организации будущего, которая быстро приспосабливается к изменениям за счет непрерывного обучения персонала, основанного на постоянном приращении профессиональных компетенций, востребованных практикой. Такая модель организации значительно отличается от традиционной, так как основана на комплексе современных и эффективных управленческих приемов и инструментов.

Следует отметить, что большая часть исследователей, и теоретиков, и практиков, единодушна в необходимости перехода от традиционной организации к самообучающейся. Самообучающиеся организации приобретают все большее значение, и все возрастающее число предприятий работает в настоящее время над созданием комфортной среды для обучения. Они понимают, какие плоды это может принести.

Главные характерные черты самообучающихся предприятий:

способность к автономному и стабильному функционированию на динамично меняющемся рынке благодаря богатому корпоративному опыту, быстрому восприятию изменений, постоянному мониторингу за состоянием внутренней и внешней среды;

- адаптивная организационная структура;
- сильная корпоративная культура: формирование общего видения будущего компании, распространение среди всех членов коллектива общих целей, ценностей, верований, единых интересов и стремлений, совместных намерений и взаимных обязательств, связанных с дальнейшей судьбой предприятия; трансляция своей организационной культуры на микроокружение (партнеров, поставщиков, подрядчиков, клиентов);
- приоритетное использование стратегий развития человеческих ресурсов, стимулирование познавательной мотивации, творческой активности, новаторской деятельности и создание климата, благоприятствующего самообучению;
- предоставление всем сотрудникам равных возможностей для непрерывного обучения. Процесс обучения в иерархической структуре происходит как сверху вниз, так и снизу вверх и может приносить пользу, как высшему менеджменту, так и рядовым работникам. Самообучающиеся организации стимулируют сотрудников на всех уровнях к постоянному и всестороннему обучению в ходе работы, тем

- самым позволяя персоналу компании полноценно раскрыть и реализовать все свои обширные таланты;
- преимущественно процессная организация обучения – обучение, осуществляемое в ходе непосредственного выполнения профессиональной деятельности (обучение на рабочем месте, наставничество, работа в командах над реализацией различных проектов, рабочие встречи, кружки профессионального обмена опытом и т. д.;
  - привитие работникам чувства эмпатии и внимания друг к другу, разрешение конфликтов посредством обсуждения источников взаимного недопонимания.

В настоящее время у специалистов в области обучения и развития персонала нет единых рекомендаций по созданию самообучающихся организаций. Однако идеи ее привлекательны и все чаще самообучающаяся организация упоминается в литературе как эталонная организация. Переход к данному типу организаций позволит добиться повышения качества выпускаемой продукции, улучшения обслуживания клиентов, усиления приверженности персонала целям фирмы, совершенствования управления изменениями, личностного и профессионального развития сотрудников.

*Старцев П.В., преподаватель кафедры менеджмента  
Саратовский социально-экономический институт ФГБОУ ВПО  
«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»*

## **ОСНОВНЫЕ СТАДИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Для современных рыночных реалией характерно значительное усиление конкурентных позиций организации, обостряется конкуренция, что вынуждает руководителей разрабатывать эффективные методы ведения бизнеса в современных рыночных условиях. Усиление конкурентной борьбы заставляет руководство предприятий значительно быстрее реагировать на постоянно изменяющуюся рыночную ситуацию, что способствует достижению поставленных целей и решению задач. Предприятие считается успешным, если оно достигает поставленных целей и задач, связанных с увеличением объёма сбыта, размера прибыли, соответствием качества выпускаемой продукции определённым требованиям, помогающим предприятию быть конкурентоспособным на определённом рынке. Также для того чтобы предприятие было конкурентоспособным, необходимо серьёзное внимание уделять

грамотному управлению конкурентоспособностью. В связи с этим на предприятии проводятся определённые процедуры, разрабатываются программы и мероприятия, направленные на достижение главной цели - повышения конкурентоспособности предприятия в современных рыночных условиях. Любое предприятие производит какой-либо товар, который может являться самостоятельным продуктом, либо сырьём, материалом и полуфабрикатом для производства других товаров.

Появившись относительно не так давно понятие «конкурентоспособность товара» заняло ведущее место в системе рыночных отношений. Каждый участник рыночных отношений - производитель, посредник, покупатель - опирается в своих действиях на понятие «конкурентоспособность». Фирма-производитель перед тем, как начинать производить товар просчитывает: будет ли он конкурентоспособен, а потом на протяжении всего жизненного цикла товара не раз возвращается к этому вопросу. Посредник, занимающийся реализацией товара, также обращает внимание на его конкурентоспособность. Потребитель, выбирая тот или иной товар, также подтверждает или опровергает его конкурентоспособность. В условиях современных рыночных отношений конкурентоспособность продукции характеризуется стадией развития общества, то есть конкурентоспособность продукции зависит от состояния культуры, от ценностей и доходов потребителей.

Качество, цена, надёжность, доверие потребителей - верный путь к обеспечению конкурентоспособности в современных рыночных условиях. Несомненно, эти параметры важны, но на сильно насыщенном рынке их воспринимают как должные. Неконкурентоспособные товары себя быстро обнаруживают, но те которые выживают, бесспорно, качественные и надёжные. Современный российский рынок насыщен, и потребление продукции осуществляется по - другому. Здесь главную роль играет образ продукции. Всё чаще потребители выбирают не сам товар, удовлетворяющий их потребности, а тот образ, который этот продукт представляет. Потребители пользуются продукцией, но приобретают бренды.

Фактор современного рынка оказывает значительное воздействие на конкурентоспособность предприятия. Реже конкурентоспособность рассматривается как влияние управления организацией на нее. Управление обеспечивает успешную работу предприятия в определённой рыночной нише, которое заключается в умении достигать положительных результатов в условиях жесткой конкуренции и высокой неопределённости внешней среды.

Исходя из законов рынка, чем выше конкурентоспособность предприятия, тем больше реализуется и производится продукции, что

способствует снижению производственных затрат, следовательно себестоимости и цен, что создает дополнительные конкурентные преимущества, способствующие повышению конкурентоспособности предприятия.

Конкурентоспособность можно представить в трех аспектах: как процесс, как результат и как эффективность.

Конкурентоспособность как процесс имеет две стадии: стадия производства и стадия обмена. Для каждой стадии имеются характерные им черты. Стадия производства характеризуется как начальная фаза, где закладывается фундамент конкурентоспособности за счет сравнительных преимуществ, выражает производственную среду предприятия. Данная стадия имеет следующие черты:

1. изменчивость. Следует рассматривать конкурентоспособность только в определенный момент времени, учитывая изменения во времени спроса и предложения, на которые должны обращать внимания производители.

2. рациональность. Для конкурентоспособности характерно более рациональное использование ресурсов.

3. стадийность. Конкурентоспособность во многом зависит от стадии жизненного цикла, на которой находится определенная продукция в момент производства.

На стадии обмена основой конкурентоспособности являются конкурентные преимущества. Для этой стадии характерны следующие черты:

1. результативность. Характеризует функционирование предприятия на рынке, выявляет достижение поставленных целей.

2. неравномерность. Проблема конкурентоспособности характерна для недефицитного рынка, который не находится в состоянии равновесия.

Стадия производства и стадия обмена можно представить в целом как процесс. Это процесс превращения сравнительных преимуществ в основу конкурентоспособности на стадии производства и образование конкурентоспособности как результата за конкурентных преимуществ на рынке.

Можно сделать вывод, что с помощью сравнительных преимуществ можно оценить конкурентоспособность предприятия в производстве, а приобретенное конкурентное преимущество лежит в основе конкурентоспособности предприятия, заключающегося в способности предприятия функционировать на рынке. Данный вывод позволяет утверждать о взаимосвязи конкурентоспособности, конкуренции, сравнительных и конкурентных преимуществ.

*Степанова И.П., к.э.н. доцент кафедры менеджмента  
Саратовский социально-экономический институт ФГБОУ ВПО  
«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»*

## **ЗНАЧЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ**

Конкурентоспособность отечественной экономики определяется конкурентоспособностью функционирующих в ней организаций и предприятий, которые в результате вхождения России в ВТО оказались в еще более конкурентной внешней среде. Многие политологи прогнозируют, что сложная современная политическая ситуация, введение экономических санкций приведут к снижению активности в международных экономических отношениях. В результате отечественная экономика станет более изолированной, а конкуренция со стороны западных производителей сократится. Следует отметить, что возможности экспорта российских товаров тоже могут быть существенно ограничены, а значит, можно сделать вывод, что не для российской, не для европейской и американской экономики ввод санкций не выгоден. По нашему мнению, сложные международные экономические и политические отношения, угрозы экономической блокады могут несколько затормозить, но приостановить процесс глобализация мировой экономики невозможно. Поэтому вопросы обеспечения глобальной конкурентоспособности отечественных компаний по-прежнему актуальны, требуют исследований и выявления направлений развития.

Для современных экономических условий характерна устойчивая тенденция к повышению роли неценовых форм конкуренции, а инновации становятся базисом или основополагающей силой, способной сформировать не просто эффективную, а, прежде всего, конкурентоспособную экономику.

Среди факторов конкурентоспособности качество, становится основополагающим, причем речь идет не только и не столько о качестве продукции, а о качестве организации всех бизнес-процессов и процессов управления ими. Качество управления это основная сила способная генерировать и развивать конкурентные преимущества компании по всем направлениям деятельности. Важно понимать, что качество управления должно постоянно повышаться на основе внедрения инноваций в управленческую деятельность.

Для обоснования и подтверждения данной гипотезы необходимо внести ясность в определение понятий «качество управления» и «управленческая инновация».

Качество управления рассматривается автором как степень развитости потенциала системы управления, позволяющая организации достигать поставленных целей [1]. Под потенциалом системы менеджмента понимается совокупность всех имеющихся возможностей и средств в системе менеджмента, степень совершенства которых может быть определена на основе исследования системообразующих управленческих процессов и их характеристик. Развитие потенциала системы менеджмента ведет к повышению качества управления.

Для обоснования роли управленческих инноваций в повышении качества управления необходимо детально исследовать его природу и сущность. Представляется, что качество управления формируется под воздействием двух групп факторов: внешних, которые характеризуют требования к качеству управления и внутренних, которые в значительной степени создают определенный уровень качества.

Внутренние факторы качества менеджмента образуют синергию индивидуальных компетенций руководителя и встроенных организационных механизмов системы управления компании. Поэтому внутренние факторы качества управления предлагается классифицировать на кадровые и организационные.

Организационные факторы включают в себя:

-уровень развития каналов коммуникации и распределения информации, которые определяются наличием или отсутствием автоматизированных систем управления, без которых немыслима эффективная работа большинства зарубежных компаний; уровень развития корпоративной культуры, определяющейся приверженностью сотрудников целям и ценностям организации; степень соответствия организационной структуры управления стратегии компании, и степень ее адаптивности к изменяющимся условиям внешней среды; степень использования инновационных управленческих технологий для оптимизации бизнес-процессов компании; уровень сбалансированности процессов стратегического и оперативного управления в организации, что позволяет компании рассчитывать не только на текущую, но и на стратегическую конкурентоспособность; высокая степень гибкости в применении современных технологий разработки, принятия и реализации управленческих решений, а также процедур анализа обратной связи о результативности его выполнения в зависимости от изменений во внешней среде; эффективное внедрение и постоянное совершенствование системы менеджмента качества на предприятии, на основе методологии TQM.

Организационные факторы формируются на основе кадровых факторов, а точнее профессиональных компетенций менеджеров. Эти факторы отражают комплекс способностей и возможностей работников аппарата управления. Исследованию возможностей, способностей, а также

описанию качеств необходимых современному менеджеру посвящено много работ, в каждой из которых предлагается собственное видение идеального руководителя [1]. Автор придерживается мнения, что к кадровым факторам качества управления можно отнести: инновационный образ мышления (креативность); открытость изменениям научно-технического прогресса; способность к формированию инновационной культуры в организации; наличие бизнес-образования; опыт управленческой работы; потребность в саморазвитии; внутренние мотивационные установки управленческого персонала; степень зависимости материального стимулирования менеджеров от результатов деятельности организации. Большинство кадровых факторов качества управления неразрывно связаны с внедрением управленческих инноваций.

#### Список литературных источников

1. Степанова И.П. О конкурентоспособности и качестве управления в условиях формирования инновационного общества// Наука и общество. – 2013. - № 3 (12).

*Фролова Е.А., к.э.н., доцент кафедры менеджмента  
Саратовский социально-экономический институт ФГБОУ ВПО  
«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»*

### **НОВОЕ ВИДЕНИЕ ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РОССИИ**

В современных условиях сдержанного экономического роста России возникает необходимость поиска новых направлений и перспектив дальнейшего развития.

Данная тема вызывает оживленную дискуссию видных экономистов. При всех различиях взглядов на инструменты экономического роста, сходятся, однако, они во мнении о том, что Россия стоит на развилке различных путей экономического развития. Это ставит вопрос об инструментах и концепции экономической политики России. Поскольку негативные сигналы о замедлении роста появились уже в 2012 г., то сегодня важно понять, в какой степени на сдержанный рост российской экономики влияют факторы внешнеэкономической конъюнктуры, а какие могут быть нивелированы экономической политикой государства.

Если в 2012 г. могло показаться, что сбой в восстановительном росте имел точечный характер, и связан с завершением крупных государственных инвестиционных проектов и корректировкой

инвестиционных программ естественных монополий, то в 2013 г. обнаружили более системные негативные тенденции. Экономический рост составил всего 1,3%, а инвестиции в основной капитал и вовсе снизились 0,3%. [1]

Выход из мирового кризиса в странах-лидерах сопровождается интенсивными изменениями в энергетике («сланцевая нефть и газ», новые энергетические технологии), информационные технологии, «зеленые технологии». Все это существенно изменяет структуру важнейших для России рынков и вводит новые стандарты.

Более высокие темпы экономического развития в посткризисный период были связаны в большей степени с восстановительным ростом экономики и девальвационным фактором. По мнению экономистов, девальвация рубля в нынешних условиях отечественной экономики не приведет к ее оживлению. Это связано с высокой долей импортных комплектующих и сырья в готовой продукции, что приводит к росту материальных затрат в условиях ослабления рубля, а также удорожание обслуживания частного внешнего долга в условиях заметной зависимости российских компаний от внешних кредитных ресурсов. Фактор роста российской экономики, связанный с дешевыми ресурсами, в том числе, дешевым трудом и энергоресурсами, также исчерпал себя.

До настоящего момента суть экономической политики состояла в поддержании высокого уровня доходов в бюджетном секторе как опоры потребительского спроса; проведении жесткой монетарной политики как инструмента сдерживания инфляции, т.е. носила стабилизационный характер. Сейчас российская экономика вышла на пределы производственных возможностей, определяемых масштабами и уровнем загруженности производственных мощностей, численности трудовых ресурсов и уровнем занятости.

В условиях современной экономики существует определенная развилка путей (сценариев) экономического развития: останется ли экономическая политика стабилизационной, или будет носить стимулирующий характер.

Так, ЦМАКП выделяет три основных сценария среднесрочного социально-экономического развития: пессимистический, базовый и оптимистический (таблица 1) [1]. В рамках базового сценария предполагается, что политика государства сохранится примерно такой, как в последнее время, сочетающей в себе черты, как стабилизационной (высокие процентные ставки) и стимулирующей (умеренная жесткость бюджетной политики). В рамках оптимистического сценария предполагается сохранение поступательной динамики потребительского кредитования. В результате стимулирующей кредитно-денежной политики начнут ускоренно расти частные инвестиции.

Таблица 1 - Матрица сценариев среднесрочного социально-экономического развития

		Инвестиции в основной капитал		
		Сохранение низкой динамики инвестиций	Умеренное ускорение частных инвестиций	Начало интенсивного восстановительного роста инвестиций
Потребление населения/потребительское кредитование	Кризис «плохих долгов», коллапс потребительского кредитования, распространение кризиса на корпоративное кредитование	Пессимистический сценарий	Не рассматривается	Не рассматривается
	Сохранение поступательной динамики потребительского кредитования	Не рассматривается	Базовый сценарий	Оптимистический сценарий

В рамках пессимистического сценария предусматривается кризис «плохих» долгов, коллапс потребительского кредитования, распространение кризиса на корпоративное кредитование. Сохраняется низкая инвестиционная активность компаний, из-за жесткой, антиинфляционной политики. Государственная экономическая политика при этом будет стабилизационной, реагируя на дестабилизацию бюджета и платежного баланса.

Отдельно стоит обратить внимание на кризисный сценарий, суть которого в анализе устойчивости экономики в условиях экономических санкций в результате разворачивания внешнеэкономического давления. Это наихудший, но маловероятный сценарий (дальнейшее ухудшение условий кредитования российских компаний, изъятие капитала их совместных предприятий, максимально возможный уход от поставок российской нефти и газа и др.).

Основой следующей волны роста будут повышение инвестиционной привлекательности российской экономики и обеспечение ее инновационного роста.

В целях ускорения модернизации отечественной промышленности в соответствии с проектом закона «О промышленной политике России» иницируется создание фонда развития отечественной промышленности, который будет субсидировать процентные ставки по отраслям или

предоставлять средства на возвратной основе под пониженный процент. Существенным стимулом для промышленности будет и реализация крупных инфраструктурных проектов [2].

Одним из направлений стимулирующих рост является активизация взаимодействия федеральной власти и регионов и бизнес-сообщества. В условиях дефицита ресурсов на федеральный центр ложатся дополнительные функции, связанные с обеспечением более длительных горизонтов планирования для бизнеса; создание постоянно работающих институтов взаимодействия с бизнесом; реструктуризация госсобственности (формирование реально работающих корпораций, интегрированных по продуктовому или территориальному принципу); развитие инфраструктур и потенциала долгосрочного развития. На регионах – реализация конкурентных преимуществ, развитие региональных инфраструктур, включая кластеры, диалог с бизнесом, как региональным, так и инвесторами.

К актуальным на сегодняшний день мерам экономического роста относят госинвестиции в инфраструктуру, расширение налоговых каникул для малого бизнеса, импортозамещение и принуждение компаний, работающих в моногородах, к инвестициям в новые проекты. [3]

#### Список литературных источников

1. Итоги 2013 года и прогноз экономического развития на среднесрочную перспективу // <http://www.forecast.ru/>
2. Лабькин, А. Мы способны на уникальные решения / А. Лабькин // Эксперт. – 2014. - 23 мая.
3. Шохина, Е. Курс на экономическую независимость / Е.Шохина // Эксперт. – 2014. - 30 апреля.

*Чистякова С.В., к.э.н., доцент кафедры менеджмента  
Саратовский социально-экономический институт ФГБОУ ВПО  
«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»*

*Голд Н., профессор  
Northeastern University USA*

## **ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ И ПОЛИТИЧЕСКИЕ СВЯЗИ В КИТАЕ**

Эта работа является отправной точкой для дальнейших дискуссий о значении политических связей в Китае, их эволюции в условиях глобализации. Я надеюсь, что моя работа даст толчок для дискуссий и дополнений, которые рассматривают конвергенции и дивергенции в виде

двух взаимосвязанных и взаимозависимых составляющих. Игнорирование одного или другого может вызвать неполное представление о последствиях глобализации. В то время как многие страны полагаются на нормативный (регулятивный) капитализм, степень, формы и объем государственного регулирования отличаются друг от друга в разных странах развитых и развивающихся экономик (Levi-Faur, 2005). Ключевой вопрос в отношении нормативов капитализма, есть ли один «правильный путь» внедрения капитализма или присутствует диапазон жизнеспособных моделей капитализма. Какие политические связи актуальны при различных формах регулятивного капитализма, в частности, в случае с Китаем?

В разных странах полагаются на разные формы нормативного капитализма, которые являются выгодными для различных экономических игроков. Например, Германия, как правило, полагается на нерыночные формы координации, что подчеркивают: разделение власти между профсоюзами и работодателями, межфирменные сети, долгосрочная ориентации, банки на основе финансов и система корпоративного управления. Соединенные Штаты, напротив, как правило, полагаются отношения «на расстоянии вытянутой руки» между экономическими субъектами, высокую степень управленческой прерогативы и рынка капитала, которые подчеркивают максимизацию доли цены в краткосрочной перспективе. Кроме того, развивающиеся рынки, особенно те, что в Латинской Америке, Центральной и Восточной Европе, а также Азиатские изучают различные виды государственного и частного регулирования и координации, которые могут облегчить или препятствовать инновациям, конкурентоспособности.

Например, используя Венгрию для примера, Старк описал форму собственности «рекомбинантное имущество» (Stark & Bruszt, 1998), которая характеризуется размытыми границами и переплетением частной и государственной собственности. Эта новая форма отличается от неолиберального подхода и представляет собой четко Европейскую форму Восточного капитализма. Посмотрев на Польшу, можно обнаружить, что превращение этой посткоммунистической экономики, главным образом, произошло за счет внутренних социальных слоев (элита влияла на государственных политиков и сотрудничала с иностранным капиталом). Эти и другие примеры формирующейся рыночной экономики показывают, что страны различаются по их склонности создавать регулирующие органы.

Многоаспектный характер этой дискуссии становится еще более очевидным, когда мы обратим наше внимание на Китай. Ключевым моментом дискуссии относительно Китая является его экономическое развитие с соблюдением рыночных принципов и предпринимательства и, в то же время, его уникальной формой государственного капитализма

(Economist, 2012). На одной стороне этой дискуссии аргумент Хуана (2010) о том, что рост Китая во многом связан с приверженностью к сильным принципам рыночного и частного предпринимательства, а не в какой-то новой форме государственного капитализма.

Большинство ученых утверждают, что Китай не подражает и не копирует рыночные институты других стран, а, скорее, он развивается по принципиально иной модели. Некоторые клеймят эту новую модель «рыночного социализма с китайской спецификой». Основная идея этой модели в том, что «хозяин» своих официальных реформ создает видимость стимулирования институциональных форм рыночной экономики, но его сердце остается решительно привержено социалистическим принципам: Стратегически Расположенные государственные предприятия (ГП); SOE (компании с государственным участием) управление пирамидальными бизнес-группами; повсеместные партийные ячейки, партийные секретари и партийные комитеты; «командные высоты» твердо и исключительно под контролем китайского коммуниста - Партии Китая (КПК). Роль исторического и древнего Китая также должны быть интегрированы в анализе. Одной из целей этой работы является описание конкретного, возникающего капитализма в Китае.

Многие исследователи, как правило, сравнивают Китай либо с бывшим Советским Союзом или с США (Fligstein & Chngan, 2011). На наш взгляд, есть большие различия между разными обществами по отношению к власти и в деловых отношениях. Важность политических связей в Китае и в других странах с переходной экономикой является одной из ведущих тем дебатов об управлении в международном бизнесе. Есть сомнения, что политические связи потеряют свое стратегическое значение с прогрессированием политической и экономической либерализации. Хотя никаких эмпирических данных, дающих однозначный ответ на этот вопрос, нет. Если, например, предположить, что величина политических связей уменьшается, то в Китае устанавливается лучшая нормативно-правовая система. Это может произойти, потому что местные фирмы все чаще имеют возможность получить критические ресурсы из неправительственных организаций, таких как бизнес-сети, которые выросли из экономической либерализации. Другими словами, роль государства трансформируется от контроллера ресурсов в посредника (Shi, Sun, & Peng, 2012).

Фирмы переключаются на рыночные операции, важность политических связей снижается. Значение политических связей, действительно, уменьшается с течением времени, о чем свидетельствует институциональный переход в контексте Венгрии. Ученые, которые принимают более быстрый, индуктивный подход, дают другую картину (Кеннеди-подход). Индуктивный Кеннеди-подход предполагает, что

политические связи играют большую роль в Китае, с более тесным взаимодействием между владельцами бизнеса и государственными чиновниками в формировании экономической политики. В Китае обозначены две причины для этого.

Во-первых, история показывает, что доля государственного сектора, если судить по его проценту в ВВП, имеет тенденцию к увеличению (не уменьшается после либерализации). Правительство может прямо или косвенно контролировать власть над распределением ресурсов. Надо отметить, что либерализация не обязательно означает, что государство отказывается от регулирования экономики. Даже в развитых странах, таких как Соединенные Штаты, государство играет важную роль в финансовой сфере промышленности и имеет значительное влияние на некоторые компании, ориентированные на слияние и поглощение. Это, тем более, верно в странах с развивающейся экономикой, таких как Китай, где правительственные рычаги играют ключевую роль в управлении ресурсами политически связанных фирм.

Во-вторых, политическая либерализация, как правило, не обязательно включает экономическую либерализацию. Как следствие, новым рыночным экономическим системам часто не хватает параллельного создания прочной институциональной системы, которая основана на верховенстве законов и правил. В результате институциональная неопределенность имеет тенденцию понуждение должностного лица фирмы к агрессивному стремлению к политическим связям для освоения рынка и получения нормативной информации.

На наш взгляд, политические альянсы, союзы на разных уровнях общества должны учитывать и формировать различные экономические или бизнес-стратегии. Это, в свою очередь, влияет на аналитические инструменты для лучшего овладения этими экономическими и бизнес-стратегиями. Мы особенно подчеркиваем, что в китайском институциональном контексте политические связи, личные связи менеджеров с политическими деятелями будут по-прежнему оставаться важными для фирм с целью достижения экономического успеха (свойственное только для экономики Китая понятие гуанци). Нельзя не признать уникальные исторические условия, которые влияют на развитие экономики этой страны.

Природа политических связей меняется. В отличие от периода предпереходной экономики, когда менеджеры воспользовались поддержкой политических связей с должностными лицами, успех чиновников в новую эпоху также зависит от поддержания связей с менеджерами. Зависимость от правительства может быть важным ресурсом. В Китае политические связи остаются важными, поскольку фирмы по-прежнему зависят от правительства (информация и ресурсы).

Фирмы строят отношения с политиками в различных секторах. В Китае существует высокая степень разнообразия корпоративных секторов (Walder, 2011). Эти четыре сектора:

- (1) государственный сектор,
- (2) приватизированный государственный сектор,
- (3) транзакционный сектор экономики,
- (4) предпринимательский сектор - представляют разные контексты, в которых политические связи различаются по важности.

Государственный сектор компаний в Китае включает такие крупнейшие корпорации, как PetroChina, Sinopec, Shanghai Auto, и China Eastern Airlines. Они остаются в государственной собственности и под значительным контролем. Большинство из этих фирм были основаны в начале эры социалистического планирования, контролируются государственным предприятием (либо центральным или региональным органом власти), которые поддерживают контроль акций более чем на 50%. Статистика показывает, что этот сектор сокращается с течением времени. За последние десять лет доля ВВП производства государственных предприятий (ГП) упал с 55% в 1998 г. до 41% в 2008 г. и до 30% в 2011 г. Есть еще много отраслей (например, банковское дело, нефть), которые правительство не хочет приватизировать. Это особенно верно, когда речь идет об уникальных и стратегических ресурсах. Кроме того, правительство имеет большую покупательную способность, что является важным для госпредприятий и негосударственных предприятий (Toninelli, 2000). На самом деле, последние тенденции в Китае показывают, что ГП, контролируемые правительством, увеличивают свою долю в экономике страны. Это явление называется «Го Чжин мин туй» (увеличение доли ГП и снижение доли частных фирм). По недавнему опросу, проведенному в Китае журналом «Entrepreneur», доля ГП увеличилась в нескольких стратегических отраслях (таких, как нефть, химические вещества, сталь, горнодобывающие и финансовые услуги). Увеличение влияния правительства также отражено в новой программе стимулов, который был инициирован китайским правительством после финансового кризиса 2008 г. Большая часть этих инвестиций была направлена в стратегические отрасли промышленности, где государственные предприятия играют доминирующую роль. Политические связи особенно сильны для госпредприятий. Эти связи развиваются и эволюционируют в основном с помощью трех механизмов: развитие карьеры, коллективные учебные программы и распределение капитала.

Развитие карьеры: Коммунистическая партия (КПК), как правило, назначает руководство госпредприятий. Далее руководители предприятий направляются вертикально на правительственные должности (или наоборот) или горизонтально на другие должности SOE. Например, в 2011

г. топ-менеджер китайской нефтяной и химической корпорации Су Шулин был выбран лидером партии провинции Фуцзянь. Это очень похоже на ситуацию во многих развитых странах, где руководители крупнейших инвестиционных банков позже стали банковскими регуляторами, работающими на правительство. Этот тип карьеры создает огромную сеть подготовленных кандидатов, характеризуется высокой степенью сплоченности между фирмами и правительственными кругами. Карьера в секторе ГП зависит от меритократии и верности, глубокие корни которых в идеологической чистоте на основе гражданской службы в древнем Китае. Карьерное двухстороннее движение между государственными органами и бизнесом также помогает отдельным руководителям поддерживать и повышать свои сетевые контакты. Поскольку движение обычно происходит в разных регионах и провинциях, этот тип ротации также увеличивает диффундирование (смешивание, проникновение) на национальном уровне, что способствует лояльности отдельных менеджеров ко всей партии, а не только местным предприятиям (МакГрегор, 2010).

Коллективные учебные программы: Кроме того, КПК также обеспечивает строгое и технократическое обучение кадров (некоторые из которых являются руководителями ГП). Партийная школа и школа специализированной государственной службы предлагают разнообразные курсы, охватывающие экономику, бизнес и управленческие дисциплины. Например, министерство науки и технологий Китая открывает интерактивные обучающие курсы, которые предназначены для повышения эффективности управления, совершенствования компетенций государственных должностных лиц и SOE-менеджеров. Менеджеры имеют высокую мотивацию, чтобы присоединиться к этим программам, потому что председательствующий на более высокой ступени округа, города или провинции заинтересован в продвижении их карьеры, что часто основывается на подлинной меритократии. Программы обучения обеспечивают прочную платформу для менеджеров SOE и государственных должностных лиц для общения и укрепления связей по всей стране. Программы также помогают дальнейшему повышению лояльности менеджеров государственных предприятий к партии.

Распределение капитала: Наконец, политические связи также устанавливаются под сильным контролем КПК и над финансовым сектором. В Китае все основные банки государственные (ГП): они определяют всю экономику и находятся под жестким контролем вице-премьера Государственного совета. 80% активов в банковской отрасли в Китае контролируется 17 крупнейшими учреждениями (большинство из них финансовые фирмы). Одним из примеров является ICBC, один из крупнейших банков Китая, где КПК управляет более чем 90% его акций

внутри страны. Кроме того, государственные органы также осуществляют контроль над биржами, не позволяя иностранным инвесторам приобретать акции, которые доступны только для китайских граждан или учреждений. Во многих западных странах взаимодействие между политической и экономической сферами, как правило, облегчается межфирменными сетями через совместное руководство. Как мы уже говорили выше, все лидеры SOE-банков назначаются центральным правительством. Одним из уникальных условий в этом процессе является то, что многие должностные назначения производятся согласно негласному правилу наследования должностей. Например, Чэнь Юань президент Банка Развития Китая является сыном Чэнь Юнь, одного из первых китайских коммунистов. Китайская международная Capital Corporation, наиболее важный внутренний андеррайтер (англ. underwriter — гарант, страхователь на рынке ценных бумаг - юридическое лицо, которое осуществляет руководство процессом выпуска ценных бумаг и их распределения) находится под руководством Левин Чжу, который является сыном Чжу Жунцзи, бывшего премьер-министра Китая (Financial Times, 2010).

Часть государственных предприятий впоследствии были преобразованы в частные фирмы (например, Ping An Insurance) во время институциональных преобразований. Хотя правительство все еще держит долю в этих фирмах - контрольные пакеты акций, в основном, в руках частных лиц или частных фирм (Walder, 2011). Высшие руководители приватизированных предприятий государственного сектора больше не назначаются центральным правительством. Эти предприятия в значительной степени более независимы от больших государственных предприятий, имеющих отдельный баланс и юридическую самостоятельность. Тем не менее, эти фирмы номинально частные, хотя они по-прежнему тесно связаны с государственными предприятиями, что дает им возможность получения дотаций на обучение и кредит.

В отличие от фирм приватизированного государственного сектора, фирмы в транзакционном секторе экономики организуются частными лицами, либо предыдущими владельцами - руководителями или предпринимателями, которые имели прочные связи с правительством. Одной из ключевых особенностей этого сектора является то, что ключевые компетенции фирм в основном устанавливаются на основе предпочтений их лидеров. Учитывая их тесную связь с правительством, у фирм в этом секторе смешанные формы собственности, структура капитала включает частных владельцев пакетов акций и правительство. Например, в сфере недвижимости около 45% из перечисленных фирмы - частные предприятия.

Есть два типа ресурсов, которые делают политические связи особенно важными в этом секторе. Первый ресурс - земля. Во многом это связано с

уникальной земельной политикой Китая: государство владеет всеми землями. Когда отдельные потребители покупают дом, квартиру, они владеют этими объектами только в том смысле, что они могут их использовать, сдавая в аренду. Застройщикам обеспечена сильная поддержка и сотрудничество со стороны правительства для очистки окрестностей в престижных местах. У местных органов власти также высокая мотивация к сотрудничеству с застройщиками из-за высоких доходов от аренды земли.

Предпринимательский сектор в Китае - это предприятия, созданные частными отечественными предпринимателями или по инициативе репатриантов. Типичные отрасли, где они работают, включают высокие технологии (например, Mindray), потребители электроники (например, TCL, Lenovo), и Интернет-услуги (например, Али-Баба, Sohu). Роль государства в этих отраслях в значительной степени превращается из поставщика ресурсов в посредника. Другими словами, ключевые конкурентные факторы в предпринимательском секторе меньше полагаются на доступ к ключевым ресурсам (например, земля), которые контролируются правительством. Между тем, почти 90% частных предприятий финансируют свою деятельность путем корпоративных сбережений. Хотя у правительства меньше возможностей вмешиваться в деятельность предприятий в этом секторе, недавние шаги КПК показывают, что партия настаивает на укреплении его влияния в частном секторе. Например, в мае 2012 г. КПК выдала уведомление с призывом ко всем частным фирмам с численностью сотрудников 50 и более человек иметь в своем составе несколько членов партии. Кроме того, если фирма имеет, по крайней мере, трех членов партии, то на предприятии должна быть создана партийная организация, целью которой является воспитывать и контролировать фирмы, законно проводить бизнес и выполнять свои социальные обязанности, а также, чтобы помочь установить гармоничные отношения труда и поддержания социальной стабильности. Эта новая практика позволяет КПК иметь легкий доступ к финансовой отчетности частных фирм и тем самым контролировать уклонение от уплаты налогов, что является распространенным в Китае. Что более важно, партийный секретарь из фирмы никогда не может быть уволен.

Тот факт, что постсоциалистические фирмы сталкиваются с весьма неопределенной политической, экономической и институциональной средой хорошо документированы. Однако неопределенность остается. Во-первых, это субнациональное и институциональное несоответствие (неформальные институты, провинции стремятся сохранить свою самобытность с их кухней, обычаями, диалектом). Второй источник неопределенности происходит от политики децентрализации. В пост-Мао-эпоху китайское центральное правительство делегировало некоторые функции

регулирования (договора аренды земли, трудовые отношения) на местный уровень. Во время институционального перехода такое делегирование носит неоднозначный и двусмысленный характер, оставляя возможности для субъективных толкований местными властями. Это указывает на трудности контроля правительством поведения местных органов власти. Китай постепенно отходит от централизации, характерной для эпохи Мао.

#### Список литературных источников

1. Allen, W. T., & Shen, H. (2012). Assessing China's topdown securities markets. In J. Fan & R. Morck (Eds.), *Capitalizing China* (pp. 149–200). Chicago: University of Chicago Press.
2. Barboza, D. (2012, October 25). Billions in hidden riches for family of Chinese leader. *New York Times*, pp. A1, A15.
3. Chabowski, B. R., Hult, G. T. M., Kiyak, T., & Mena, J. A. (2010). The structure of JIBS' social network and the relevance of intra-country variation: A typology for future research. *Journal of International Business Studies*, 41, 925.
4. Chan, C. M., Makino, S., & Isobe, T. (2010). Does subnational region matter? Foreign affiliate performance in the United States and China. *Strategic Management Journal*, 31, 1226–1243.
5. *Financial Times*. (2010, March 29). China: To the money born. FT.com. Retrieved from: <http://www.ft.com/>
6. Kwon, J. W. (2012). Does China have more than one culture? Exploring regional differences of work values in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 29, 79–102.

**Яксанов Д. С., аспирант, преподаватель кафедры менеджмента**  
**Яксанова Н. Н., к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента**  
Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО  
«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»

### **ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСОПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ И ИХ РЕШЕНИЕ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ**

Уровень развития экономики России на современном этапе говорят о том, что экономические реформы, направленные на поддержание и обеспечение перехода промышленных предприятий к современным условиям хозяйствования к настоящему времени пока не достигли ожидаемых результатов. Об этом факте свидетельствует неустойчивость базовых показателей организационно-экономической деятельности промышленных предприятий и крайне низком уровнем

конкурентоспособности как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Эта ситуация распространяется не только на сами предприятия и выпускаемую им продукцию, а также отражается и на государстве в целом. Одна из базовых причин такого положения российской экономики заключается в том, что бизнес-процессы на большинстве промышленных предприятий продолжают испытывать на себе тяжесть консервативных, негибких принципов управления, которые характерны для административно-командной экономики.

Кроме того, динамика развития современных отношений диктует определенные требования, которые определяются следующими фактами:

- ускорения современных реформ;
- значительных изменений в самой организации менеджмента предприятия;
- применения современных технологий управления, учитывающих накопленный опыт странами с развитой современной экономикой с целью повышения устойчивости, гибкости и выживаемости предприятия в условиях рынка.

Опыт развитых в современном отношении стран, а также последние исследования ученых-экономистов пост советских государств, убедительно свидетельствуют о том, что теоретической и практической концепциями совершенствования управления конкурентоспособностью предприятия с целью ее повышения в условиях возрастающей современной конкуренции является маркетинг.

Важнейшей функцией маркетинга на предприятии является определение воздействия современного окружения на эффективность его функционирования в условиях современных отношений. Для решения этой проблемы необходимо проводить исследования, чтобы определить, как предприятию с наименьшими затратами войти в рынок. Основой такого исследования является конкурентное сравнение субъектов рынка.

В условиях постоянно меняющихся современных ситуаций, расширения современных отношений и усиления конкурентной борьбы решение вопросов объективного определения положения предприятия на рынке, определения его конкурентных преимуществ и выявления слабых сторон производственной деятельности позволит обеспечить высокую степень подготовки и принятия управленческих решений, направленных на повышение устойчивости предприятия в современной среде.

В настоящее время в научной литературе значительное внимание уделяется маркетинговым методам менеджмента, позволяющим привлечь во внимание особенности труднопредсказуемых современных факторов на деятельность предприятия, что позволит повысить его выживаемость в условиях жесткой современной конкуренции.

К данным особенностям можно отнести силу влияния динамичной внешней среды на деятельность промышленного предприятия, условия конкуренции и трудно прогнозируемое поведение фирм – конкурентов.

Исследование, анализ, оценка и мониторинг указанных особенностей т.е. необходимо современному предприятию для следующего:

- определить степень своей адаптации к воздействию внешних и внутренних факторов современной среды;
- выявить свои конкурентные преимущества и недостатки перед конкурентами;
- оценить уровень своей конкурентоспособности;
- разработать комплексы организационно-экономических, технических и технологических мероприятий направленных на ее повышение;
- сформировать разные сценарии развития современной бизнес-среды и эффективные конкурентоспособные стратегии своего развития в этой среде.

Основным критерием устойчивости и выживаемости предприятия в условиях современных отношений в современной сфере служит конкурентоспособность предприятия, оценка, анализ и планирование которой становится объективной необходимостью, так как в современной конкурентной борьбе при всей ее масштабности, динамизме и остроте выигрывает тот, кто анализирует и борется за свои конкурентные позиции.

Отметим, что в современной экономике смогут функционировать только жизнестойкие промышленные предприятия, которые гибко адаптируют инновационные инструменты и используют новые механизмы в управлении. Одной из важных задач становится задача количественной оценки уровня конкурентоспособности предприятия, а также, разработка мероприятий, позволяющих управлять ею.

Организация управления и планирования хозяйственной деятельности предприятия, основанная на базе анализа конкурентоспособности, позволяет повысить его адаптивность, конкурентные преимущества и результаты хозяйственной деятельности и, как следствие, повысить его устойчивость, гибкость и выживаемость, как на внутренних, так и на внешних рынках.

Уровень современной устойчивости предприятия формируется под непосредственным влиянием факторов его внешней и внутренней среды и определяет способность достижения предприятием целей своего развития в соответствии с имеющимся в наличии ресурсным обеспечением и требованиями рынка.

Высокая степень устойчивости промышленного предприятия определяет результативность реализации не только текущих заданий, но и долгосрочных программ развития, а также требует принципиально новых

подходов к управлению конкурентоспособностью предприятия с целью ее повышения.

Формирование высокого уровня конкурентоспособности предприятия зависит не только от его потенциальных возможностей, условий реализации стратегических направлений развития и разрешения проблем оптимального использования ресурсного обеспечения, но и от использования эффективных концепций управления самой конкурентоспособностью.

*Яшина М.Н., к.э.н., доцент кафедры менеджмента  
Малышева В.О.*

*Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО  
«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»*

## **СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ВНЕДРЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ В СТРАНАХ АФРИКИ И РОССИИ**

Что можно сказать о современном мире? Человечество шагнуло далеко вперед: новые технологии, современное оборудование, качество обслуживания. Однако существуют социальные проблемы, которые и в наше время остаются не решенными. Нищие, бездомные, граждане мира - именно этим людям посвящена данная статья.

Часто мы забываем о больших проблемах «маленьких» людей. А, между тем, российские социологи, даже не могут дать точные данные о бездомных гражданах. Цифра варьируется от 3-х до 5-и миллионов взрослых людей и от 2-х до 5-и миллионов детей беспризорников. Эти страшные цифры служат поводом задуматься: может быть, стоим помогать согражданам, попавшим в беду не по своей воле? Безусловно, в России существуют проекты помощи нуждающимся, такие как: Благотворительный фонд «Кто, если не Я?», программа «Путевка в жизнь», «Социальная беседка», Союз Благотворительных Организаций России.

Просматривая эти программы, были обнаружены множество программ направленные Россией для помощи бездомным жителям Африки, в которых выделялись огромные деньги. Разумеется, процентное соотношение граждан мира в Африке, гораздо выше, чем в России, но это не значит, что не нужно в полной мере решать большую проблему маленьких людей. Речь не идет о том, что не нужно помогать другим странам, главное поставить на первое место проблему в нашей стране. Кроме программ ООН, которая обеспечивает здравоохранение, образование и питание беднякам, инициативные жители сами стараются оказывать помощь. Например, во многих странах, существуют аукционы, на которых продаются изделия ремесленников, созданные с Африканской

тематикой. Все вырученные деньги, направлены на помощь бедным в Африке. Богатые африканцы тоже помогают согражданам. Существует множество интернет-аукционов. Вырученные деньги отправляются в бедные страны Африки.

Жители России относятся к проблеме люмпенов менее активно. Полевые кухни, разворачиваются крайне редко, в основном в Москве. Благотворительный аукцион, проводимый в помощь людям потерявшим жилье, в последний раз состоялся в январе 2012 г. Оказывать бесплатную юридическую помощь, большинство отказываются. Государство не может в полной мере материально поддерживать людей, попавших в это нелегкое положение.

В рамках данного исследования был проведен опрос 120 граждан Саратова в возрасте от 30 до 60 лет на тему «Если бы у Вас был бы выбор помочь Африканскому бездомному или бездомному из России, чтобы вы выбрали? Объясните свою позицию». По итогам, 73% опрошенных согласились бы помочь бедствующим из Африки (54% из которых, не пояснили свой ответ). По мнению опрошенных, в России люди не хотят выходить из проблемной ситуации. Даже при посторонней помощи. Так же, многие считают, что пожертвованные деньги будут потрачены «на бутылку».

Почему же граждане нашего города хотят помогать Африканцам больше, чем соотечественникам, не зная, о реально складывающейся ситуации за границей?

Заинтересовавшись проектом, социальный работник Бенина (Африка), Нина Юрьевна, согласилась ответить на несколько вопросов. Она рассказала о бедности в стране, отметив, что масштабы проблемы в странах различны, но в целом, они весьма схожи. Не раз упоминалось о взаимовыручке, африканцы помогают согражданам. По словам Нины Юрьевны, Бенин - развитая страна, в которой население можно разделить по материальному признаку, там проживают весьма состоятельные люди. По ее словам, истинной причиной являются сами люди. Когда-то, потеряв работу, человек сломался, опустил до такой жизни. Дальше он начинает привыкать к такому образу жизни и выйти из него становится крайне сложно. А кто-то вырос в таких условиях, и просто не знает другой жизни. Что касается различий между людьми, как оказалось, они, в основном, связаны с внешними признаками.

Почему люди решили, что если дать удочку африканскому бездомному, то он ей, несомненно, воспользуется, когда житель России просто выбросит, не воспользовавшись ею? Всё зависит от желания человека, встать на ноги и, воспользовавшись чужой помощью, начать новую жизнь, а не от части Света, в которой он проживает. Нужно

помогать людям нашей страны и нашего города, попавшим в беду, ведь, они этого заслуживают не меньше, чем иностранные граждане.

Если же Вы решили оказывать помощь, то возникает вопрос: как? После долгого поиска благотворительных организаций в сети интернет, была обнаружена только группа Вконтакте под названием «Служба помощи бездомным людям Каритас Саратов» в которой состоит всего лишь 44 человека (в сравнении: в волонтерском движении «Рыжий хвост» Вконтакте состоят 14330 человек). Это и есть еще одна серьезная проблема. Программы о помощи не освещаются в региональных СМИ, сообщества в популярных социальных сетях не привлекают молодежь. Проблему бездомных было бы проще решить, если бы к ней привлекалось внимание.

Данная работа выполнена с целью привлечения внимания молодежи к проблеме бедности. Помочь щенку на улице - это важно, но куда важнее, помочь тому, кто является чьим-то отцом или матерью, дочерью или сыном.

## Содержание

Аблязов Р.А. Влияние деловой репутации на конкурентоспособность предприятия.....	3
Андреева Т.А. Интеграция принципов менеджмента качества и стратегического менеджмента.....	7
Болдырева Т.В., Болдырев М.Д. Особенности и тенденции развития индустрии гостеприимства в Германии.....	13
Бушуев Н.А. Особенности нормативного регулирования корпоративных структур.....	22
Васина Д.Ю. Перспективы развития швейного производства Саратовской области.....	24
Гаркушин А.Г. Инструментальное обеспечение стратегического планирования ГРО.....	31
Голд. Н., Чистякова С.В. Поведение организации на стадии аристократизма.....	34
Гримашевич О.Н., Руденко И.А. Оценка качества предоставления государственных услуг органами власти.....	45
Жулина Е.Г., Нечаев А.А. Повышение конкурентоспособности оператора мобильной связи путем применения аутсорсинга продаж услуг.....	52
Ивашина М.М. Корпоративная социальная ответственность бизнеса как инструмент содействия росту экономики и благосостояния общества.....	57
Иноземцева В. В. Проблемы и перспективы развития истории управленческой мысли.....	59
Калита Т.П., Сулейманов Р.О. Принципы устойчивого развития предприятия.....	64
Колбасенко О.Е. Модель социально-психологического влияния внутрикорпоративной социальной ответственности на формирование лояльности персонала организации.....	66
Комбар Е.Е. Комплекс социально-значимых услуг.....	70
Кошелева А.С. Стимулирование инновационной активности как основа устойчивого развития промышленных предприятий.....	77
Матушкин М.А. Развитие логистического менеджмента на предприятии.....	83
Мявлива Н.Ж. Санация предприятий на современном этапе развития промышленности.....	87
Нацыпаева Е.А., Таболякова Д.Г. Актуальность традиционных концепций менеджмента в условиях нестабильной внешней среды.....	92
Нечаев А.А. Аутсорсинг бизнес-процессов в сфере телекоммуникаций..	95
Попова Л.Ф. Управление организационной структурой промышленного предприятия в современных условиях.....	99
Прохорова Е.С. Особенности мотивирования и стимулирования персонала на современных предприятиях.....	111

Ряпина К. А. Роль системы менеджмента качества в обеспечении конкурентоспособности организации.....	115
Сарасеко Е.С. Влияние качества на конкурентоспособность в автомобильной промышленности.....	118
Семенов Д. В. Разработка стандарта предприятия, направленного на повышение качества и культуры производства.....	122
Семина Н.Г. Методология устойчивого развития современных предприятий.....	129
Семина Н.Г. Самообучающаяся организация как непрерывный источник создания конкурентных преимуществ компании.....	133
Старцев П.В. Основные стадии конкурентоспособности предприятия....	136
Степанова И.П. Значение управленческих инноваций в повышении конкурентоспособности управления.....	139
Фролова Е.А. Новое видение перспектив развития экономики России...	141
Чистякова С.В., Голд Н. Экономическое развитие и политическим связи в Китае.....	144
Яксанов Д. С., Яксанова Н. Н. Проблемы управления конкурентоспособностью предприятия и их решение на современном этапе.....	152
Яшина М.Н., Малышева В.О. Сравнительный анализ внедрения социальных проектов в странах Африки и России.....	155

*Научное издание*

**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

Материалы международной (заочной)  
научно-практической конференции

(30 МАЯ 2014 г.)

Статьи публикуются в авторской редакции  
Ответственный редактор  
А. В. Гугелев

---

Подписано в печать 01.07.2014. Формат 60×84 1/16. Бумага офсетная.

Гарнитура Times New Roman. Печать RISO. Объем 9,3 печ. л. Тираж 300 экз.

Заказ №01/1407.

---

Саратов: Изд-во «Академия управления», 2014

Отпечатано в типографии «Буква»  
г. Саратов ул. Астраханская 102.  
Тел.:(845-2) 32-43-39, 24-85-33.