

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ**



**Институт экономики,  
менеджмента  
и информационных технологий**

**МЕНЕДЖМЕНТ В XXI в.:  
ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ  
И РОССИЙСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ**

**Сборник докладов  
Международной научно-практической  
конференции**

**Санкт-Петербург  
2014**

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ**

**Институт экономики, менеджмента  
и информационных технологий**

**Кафедра «Менеджмент и государственное  
и муниципальное управление»**

**МЕНЕДЖМЕНТ В XXI в.:  
ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ  
И РОССИЙСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ**

*Сборник материалов Международной  
научно-практической конференции*

Санкт-Петербург  
2014

ББК 65.9(2)-5  
УДК 338.2  
М 50

*Редакционная коллегия:*

**И. А. Брусакова** — д-р техн. наук, профессор

**Л. С. Савченко** — д-р экон. наук, профессор

**Т. В. Чиркова** — канд. экон. наук, доцент,

*научный редактор*

**Менеджмент в XXI в.: зарубежный опыт и российские тенденции:** сборник материалов Международной научно-практической конференции / под науч. ред. Т. В. Чирковой. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2014. — 364 с.; ил.

ISBN 978-5-94047-379-4

В сборнике материалов научно-практической конференции рассматриваются проблемы современного менеджмента в условиях модернизации российской экономики. Особое внимание уделяется теоретическим и методическим подходам в классической экономической теории и менеджменте. Показаны пути и перспективы изменения системы управления на всех уровнях в условиях глобализации и информатизации мирового экономического пространства.

Издание ориентировано на преподавателей высших учебных заведений, аспирантов, магистрантов и студентов, изучающих проблемы менеджмента.

ББК 65.9(2)-5  
УДК 338.2

ISBN 978-5-94047-379-4

© Коллектив авторов,  
2014

© СПбУУиЭ, 2014

## ВВЕДЕНИЕ

Международная научно-практическая конференция «Менеджмент в XXI в.: зарубежный опыт и российские тенденции» состоялась в Санкт-Петербургском университете управления и экономики 8 апреля 2014 г.

Современные тенденции развития менеджмента в XXI в. обусловлены необходимостью обеспечения функционирования объектов Новой экономики, интегрированной в мировое информационное пространство, в мировое бизнес-сообщество. Умение эффективно работать в условиях мировых рынков производства и потребления, с новыми стратегическими технологиями, организовывать экономику, основанную на знаниях, управление виртуальными корпоративными структурами, управление корпоративными ресурсами территориально распределенных бизнес-единиц, эффективное управление информацией, управление «офисами в облаках», управление человеческими ресурсами — актуальные задачи современного бизнес-сообщества. Современный этап развития менеджмента связан с необходимостью инновационного развития общества, национальных систем, территорий. В «Стратегии Санкт-Петербурга: приоритеты и цели экономического и социального развития до 2030 года» констатируется, что развитие экономики и социальной сферы для любого региона, любых территорий напрямую зависит от эффективности формирования инновационной системы генерации и воспроизводства знаний обо всех сферах деятельности. Менеджмент новых технологий, менеджмент знаний, менеджмент трудового потенциала — революционные области менеджмента XXI в.

В работе конференции приняли участие отечественные и зарубежные ученые, студенты и аспиранты. Темы выступлений были связаны с работами четырех секций:

**Секция 1.** Проблемы и перспективы развития современного менеджмента.

**Секция 2.** Зарубежный опыт менеджмента и возможность его использования в России.

**Секция 3.** Предпринимательство: ответ на глобальные вызовы XXI в. Организационный комитет выражает благодарность всем участникам, представившим статьи для публикации в сборнике трудов.

### **Организационный комитет конференции**

*Брусакова Ирина Александровна* — д-р техн. наук, профессор, директор Института экономики, менеджмента и информационных технологий СПбУУиЭ

*Савченко Любовь Степановна* — д-р экон. наук, профессор, заведующая кафедрой «Менеджмент и государственное и муниципальное управление» СПбУУиЭ

*Чиркова Тамара Валерьевна* — канд. экон. наук, доцент кафедры «Менеджмент и государственное и муниципальное управление» СПбУУиЭ, научный редактор сборника материалов

## СЕКЦИЯ 1. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

*Авдей О. В.*

*Государственный институт управления и социальных технологий,  
Белорусский государственный университет, доцент*

*Чайковская Ю. В.*

*Институт бизнеса и менеджмента технологий  
Белорусского государственного университета, доцент*

### ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Переход Республики Беларусь к социально ориентированной рыночной экономике обусловил необходимость переориентации ее на новую философию хозяйствования.

Характеристика взаимосвязи между культурно-ценностными различиями цивилизаций и их экономическим развитием в экономическом анализе, как правило, признается достаточно очевидной. Современные подходы к пониманию поведения индивида, как правило, включают рассмотрение психологических характеристик процессов принятия решений.

Определение степени этой взаимосвязи и ее влияние на экономический рост является актуальной проблемой для национальной экономики Беларуси.

Многими исследователями отмечается, что существующая система неформальных институтов, а именно, сложившаяся система экономических установок и ценностей граждан Беларуси изменяется медленно. Инерция белорусского «человеческого фактора» является одной из основных причин, обуславливающей медленные темпы экономических преобразований. Можно предположить, что эта инерция связана с тем, что изменения в сознании и стереотипах поведения граждан республики носят преимущественно межпоколенческий характер.

Культурные взгляды, традиционные моральные представления и унаследованные ценностные установки образуют в каждом обществе тот фундамент, на котором основываются различные общественные институты. В отличие от институциональной теории, которая рассматривает правила игры с точки зрения порождаемых ими экономических издержек, теория экономической культуры исследует процесс накопления и наследования самих этих стереотипов (правил).

Знания, навыки и ценности являются основными составляющими стереотипов экономического поведения людей.

Невозможно создание и долгосрочное существование общественных институтов, которые действовали бы вопреки этим общепризнанным ценностям данной культурной общности или противоречили бы воле их носителей.

Выделение экономической культуры в структуре общей культуры в рамках общеэкономического подхода явление достаточно позднее, и можно отметить устойчивый интерес к этой проблеме в исследованиях последних лет.

Это объясняется тем, что экономическая культура выступает важным фактором социально-экономического прогресса, ибо ее непосредственная функция — повышение экономической и социальной эффективности общественного производства.

Экономическая культура как совокупность социальных ценностей и норм, выступающих регуляторами экономического поведения, и выполняющих роль социальной памяти экономического развития является одной из важнейших предпосылок экономического поведения. Она отбирает экономические ценности и нормы, необходимые для выживания и дальнейшего развития экономики, накапливает эталоны соответствующего экономического поведения, транслирует из прошлого в современность ценности и нормы, лежащие в основе труда, потребления, распределительных и других экономических отношений [3, с. 426].

Изучение взаимовлияния экономики и культурных традиций, как известно, берет начало с работ М. Вебера, исследовавшего в начале XX в. влияние изменений в религиозном мировоззрении на генезис капиталистического предпринимательства.

Экономическая культура общества оказывает прямое воздействие на экономическую культуру личности, так как индивидуальное экономическое сознание включает три основных компонента: знания (представления, взгляды), а также чувства и волю субъекта. Это отражает совокупность явлений общества как позитивных, так и негативных. Побудительными факторами к позитивному, волевому действию являются установки личности.

Понятие «антикапиталистическая ментальность», введенное в научный оборот Людвигом фон Мизесом, может быть использовано для характеристики причин антирыночной ментальности, которую можно рассматривать как архетип национальной экономической культуры. Индивидуализм как ключевая характеристика рыночного поведения определяет условия функционирования экономических систем и это индивидуализм в том смысле, что на целевую функцию индивида не могут влиять воздействия других лиц и институтов. Ограниченность дан-

ной характеристики белорусского гражданина, в свою очередь является и следствием и причиной ряда других черт. Высокая зависимость от различных государственных институтов приводит в стране к самоинициируемому патернализму.

В большинстве своем белорусы демонстрируют взаимосвязь трудолюбия с фундаментальными моральными качествами. Иными словами, высокая оценка труда как процесса одновременно отражает неукорененность идеи результатов труда с экономическим выражением (прибыльностью), что в конечном итоге приводит к бедности и ограниченности жизненных возможностей. Такое качество как терпение превращается в равнодушие к обустройству жизни, к сведению потребностей до физиологического минимума, соответственно дозируется и трудовая активность. Так, соотношение средних располагаемых доходов богатой (10%) и бедной (10%) частей населения (децильный коэффициент дифференциации доходов), составляло 5,8 в 2000 г. и 5,9 в 2011 г. Соотношение расходов 10% наиболее и 10% наименее обеспеченных домашних хозяйств в 2005 г. составило 3,4 раза и 3,6 раз — в 2011 г. Квинтильный коэффициент дифференциации доходов составлял 4,0 как в 2000 г., и в 2012 г. Коэффициент Джини (коэффициент концентрации доходов) в 2000 г. был равен 0,270, в 2010 г. — 0,265, в 2011 г. — 0,284 [1, с. 106].

При становлении экономической культуры чрезвычайно важно учитывать преемственность как составляющую духовной культуры. Учитывая взаимосвязь понятий «экономическая культура» и «эффективность в сфере экономической деятельности», процесс формирования экономической культуры может быть рассмотрен с точки зрения факторов культуры труда, культуры производства и культуры управления как основных параметров, составляющих экономическую эффективность. Противоречивость и непоследовательность экономических реформ, кризис в хозяйственной деятельности предприятий весьма существенно влияют на формирование ценностей и, прежде всего, на отношение работников к труду. Мотивационная структура работников имеет тенденцию смещения в сторону мотивов более низкого уровня.

В Республике Беларусь, при относительно низком уровне доходов, результаты обследования мнения владельцев домашних хозяйств об уровне их материального положения свидетельствуют о том, что значительная доля опрошенных (65,2%) в 2013 г. оценивали свое материальное положение как среднее. При этом на стабильность своего материального положения указали 61,7% респондентов [2].

Большинство работников в национальной экономике Беларуси по-настоящему не включились в управление предприятием, для них характерна крайне низкая информированность о проблемах предприятия и результатах его деятельности.



Распространена точка зрения, согласно которой коллективизм белорусской цивилизации более соответствует параметрам постиндустриального общества, чем западный индивидуализм. При всей внешней привлекательности данной позиции, на наш взгляд очевидным представляется то, что без «эгоистического мышления», без уважения рыночных норм поведения вряд ли возможен стабильный экономический рост.

С учетом всех предшествующих обоснований, вероятно, следует происходящие процессы в белорусской экономике рассматривать не столько как процесс реформирования экономики, а скорее как процесс трансформации экономической культуры. Следует также отметить, что эффективность данного процесса во многом определяется его концептуальной заданностью. И суть возможных трансформаций должна, как представляется, состоять в «культивировании» норм экономического поведения, адекватных современной эпохе.

### **Литература**

1. Социальное положение и уровень жизни населения Республики Беларусь / редкол.: Е. И. Кухаревич [и др.]. Мн.: Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2012. 371 с.

2. Субъективное мнение домашних хозяйств об уровне материального положения в 2013 г. (по данным выборочного обследования домашних хозяйств по уровню жизни) [Электронный ресурс]. URL: [http://belstat.gov.by/homep/ru/indicators/pressrel/uroven\\_gizni.php](http://belstat.gov.by/homep/ru/indicators/pressrel/uroven_gizni.php) (дата обращения: 15.01.2014).

**Адугина Е. Н.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,*  
*студент*

Научный руководитель — к. э. н., доцент **Чиркова Т. В.**

## **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Современный управленческий мир весьма разнообразен и зависит от множества факторов и задач, стоящий перед ним на современном этапе. Мобилизация и оптимизация использования ресурсов, в т. ч. трудовых, переориентация российской экономики с сырьевых отраслей в реальное производство, активное участие в институционализации рыночных отношений, — требуют от менеджеров особенных качеств. Сами менеджеры при решении данных проблем в первую очередь выделяют здесь уме-

ние работать в команде, стратегическое видение, способность управлять переменами, принимать решения в условиях неопределенности. Между тем, задачей самих менеджеров должно стать и создание в обществе положительного образа профессионального управляющего. Реализация этой идеи не будет легкой, поскольку есть не только силы, противостоящие ей, но и объективные причины, вызывающие непонимание этой концепции и ее отторжение значительной частью населения.

Отметим тот факт, что в качестве инструмента создания этого позитивного, конструктивного образа, а в более широком смысле — специфической мотивации населения, могут выступить несколько историй из жизни — не обязательно историй оглушительного успеха. «Мотивация — это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах. Для этого осуществляется их экономическое и моральное стимулирование, обогащается само содержание труда и создаются условия для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития».

В регионах России есть такие люди, которые часто воспринимаются местным сообществом как «крепкие хозяйственники», но на деле являются представителями нового класса управленцев. Акцент при освещении таких историй должен делаться не на красивом результате работы, а на его общественной значимости, а также на самом процессе работы менеджера. Конечно, предмет гордости наиболее известных российских бизнесменов — их экономическая эффективность; но замыкаться на ней нельзя, и бизнес-лидеры России прекрасно понимают это. Понимают они и необходимость организации коммуникаций с целью создания положительного отношения не только к своему бизнесу, но и к российскому бизнесу в целом. Их относительные удачи или неудачи в этой области связаны со шлейфом справедливых упреков в адрес конкретных личностей, несмотря на успехи некоторых из них в области управления. Нельзя допускать переноса этого отрицательного отношения на весь класс менеджеров.

В ближайшие годы наверняка произойдут глубокие перемены в составе управленческой прослойки российского бизнеса. Однако в настоящее время многие молодые управленцы не видят для себя реально конструктивных примеров среди российских бизнесменов. Некоторые признают, что люди, ряд черт которых можно поставить в пример себе и своим ровесникам, на деле — очень неоднозначные личности. Таким образом, одна из основных проблем, которая стоит на пути развития современного менеджмента — это проблема самого человека, проблема универсального управленца с его социальными характеристиками и техника с ее несовершенством и постоянной доработкой. Это лишь од-

на из основных частей, кроме этого, присутствует множество других вещей. Методом преодоления данной проблемы может выступить культура. Но не в той форме, которую мы привыкли видеть в кино, театрах и музеях, а именно культура в экономике. Данной вещи уделяется очень мало внимания, видимо, ввиду ее возвышенного значения, но это далеко не правильное представление.

Гегель дает прямое определение культуры: «Культура в своем абсолютном определении есть освобождение и работа высшего освобождения. Это освобождение представляет собой в субъекте тяжкий труд, направленный против голой субъективности поведения...».

Данное определение можно понимать как экономику, т. е. возделывание и обработка проявляет себя в искусстве ведения хозяйства человеком. Кроме того, вышеприведенное определение одного из известных мыслителей говорит о том, что теоретическая основа положена, не хватает лишь практического утверждения и присутствия.

Важно то, что все ведущие управленцы — культурные люди, но это лишь задаток, малая часть айсберга. В настоящее время этого мало, его должно в современных отношениях быть больше. Такой способ управления открывает новые возможности не только в практике. Так, в своем теоретическом представлении он может способствовать формированию специалистов с новым уровнем, способных улучшать выполняемую работу, а также изменять представление об обществе в лучшую сторону. Это уже стратегия не предприятия, а государства. Таким образом, мы можем увидеть значимость проблемы и пути ее решения. Вторым вопросом может выступить то, что в начале XX в. благодаря трудам А. Эйнштейна и прочих его последователей были подвергнуты сомнению некоторые фундаментальные теории в физике и математике, на основе которых было сформулировано и построено экономическое мышление. Для его разрешения потребуется пересмотр базовой части экономических учений, не их радикальное изменение, а те части, которые опираются на классические, так как субстанциональные представления не являются окончательными и единственно верными. Безусловно, не факт, что это существенно изменит мир с его старым устройством, но развитие необходимо не только в одном направлении.

Итак, мы можем сказать следующее, что посредством окультуривания возможно совершенствование методов формирования стратегии любого предприятия. Возможно, в изложенном выше содержится большое количество философии, но это лишь потому, что экономика и философия — две рядом стоящие науки, а также стратегия должна быть мудрой и логически правильной. В целом тяжело опираться на теорию, так как практика имеет свойство искажаться и довольно существенно, выходя из-под контроля. На этот процесс и дальнейший ход события

всецело влияют внутренние качества человека. Таким образом, следует, что каждый человек при принятии стратегического решения обязан задуматься о многом, ведь он своим действием определяет судьбу многих. Менеджмент, хотя и играет вполне определенную роль в организации, тем не менее, как бы пронизывает всю организацию, касаясь и затрачивая практически все сферы ее деятельности. Однако, при всем многообразии взаимодействия менеджмента и организации, можно достаточно четко определить границы деятельности, которые составляют содержание менеджмента, а также достаточно четко идентифицировать субъектов управленческой деятельности менеджеров.

Управление организацией предстает в виде процесса осуществления определенного типа взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ей своих целей. Нужно помнить то, что менеджмент не эквивалентен всей деятельности организации по достижению конечных целей, а включает в себя только те функции и действия, которые связаны координацией и установлением взаимодействия внутри организации с побуждением к осуществлению производственной и других видов деятельности, с целевой ориентацией различных видов деятельности и т. п. Еще одна проблема, которая может возникнуть на современном этапе развития науки управления, это проблема соответствия между менеджментом и менталитетом. Важно отметить и то, что между этими двумя элементами существует некоторая взаимосвязь. Человек не может быть свободным от общества, от самого себя, своей ментальности. При этом он всегда находится в определенной системной иерархичности или подчиняет и руководит, или подчиняется. Даже в одиночестве он управляет своими действиями, поступками, исходящими подсознательно из его ментальности. Как следствие мы можем сделать вывод о том, что управление есть форма выражения ментальности. Таким образом, менеджмент можно также охарактеризовать как форму внутренней, глубинной социально-психологической программы, заложенной в человеке. Поэтому важно учитывать все нюансы менталитета той или иной страны, даже на уровне регионов для проведения более успешной плановой и управленческой политики. Нельзя не сказать о том, что в России рядом уживаются догматизм и стремление к новому, аскетизм, огромная набожность и ничем не прикрытый воинствующий атеизм и безбожие. Интересно то, что все это может причудливо сочетаться в одном коллективе и в совершенно разных соотношениях. Поэтому особенностью русского менеджмента является его гибкость, приспособляемость, маневренность, диалектичность. Его формирование должно начинаться с микроуровня, т. е. строиться конкретно на каждом предприятии и в учреждении. Это значит, что наличие переходной экономики предполагает адекватную

систему менеджмента с длительным периодом становления. Последняя должна учитывать:

- 1) устоявшийся дуализм менталитета;
- 2) его различия в разных регионах и огромные просторы страны.

Для ее реализации необходимо налаживание общероссийской психологической службы, имеющей свои отделения в каждом регионе, на каждом крупном предприятии. В задачи этой службы на макроуровне будет входить создание общероссийской и региональной карт ментальности. Это поможет социально-психологическим службам предприятий выявить соотношение психологических качеств работников, на основе которых и будут моделироваться конкретные системы управления, учитывающие двойственность и соотношение противоречивых сторон российской ментальности. Формирование российского менеджмента должно учитывать основную тенденцию развития ментальности в сторону развивающегося индивидуализма, все больше ориентируясь на личность, осуществление индивидуального контроля, учет индивидуального вклада и оплату согласно ему. Это означает, что на предприятиях все большее значение должно приобретать повышение по службе, основанное не на знакомстве и семейных связях, а исключительно на личных способностях каждого индивида. При формировании системы управления надо как можно сильнее учитывать деловые качества индивида, способность его к восприятию нового, настойчивость и креативность. В крупных городах с развитой психологией индивидуализма все чаще отношения строятся на практицизме, все больше проявляется стремление к обогащению. Система формирующегося российского менеджмента должна учитывать это, отличая и отмечая лиц, у которых преобладает индивидуальная ментальность. Таким людям лучше всего поручать индивидуальные участки работы, где они могли бы проявить все свои способности и получать зарплату в соответствии с ними. Работников с коллективистской психологией целесообразно использовать на участках, где применяются специфические, адекватные им методы управления с акцентом на коллективный труд, коллективную ответственность и контроль. Таким образом, мы можем сказать, что в России в системе менеджмента существуют как проблемы, так и способы их решения. Главное при этом учитывать особенности российского рынка и менталитета. Важно также отметить огромные перспективы развития данной науки, как на теоретическом, так и на практическом уровне в нашей стране. Нужно использовать все ресурсы и все источники для перехода нашей страны на качественно новый уровень управления на мировой арене.

Проанализировав информацию, можно прийти к некоторым выводам и умозаключениям. Во-первых, на всем протяжении экономическо-

го развития мы можем проследить стремление сферы управления расширить свои возможности не только за счет привлечения дополнительных ресурсов и источников, но и за счет построения правильной тактики и стратегии управления персоналом или организацией в целом. Интересно то, что основная проблема экономических преобразований в современный период состоит в ограниченности внутренних государственных накоплений и неспособности частных инвесторов компенсировать недостаток капиталовложений для преодоления кризисной ситуации. Во-вторых, в науке управления, как и в других науках, существует ряд остро стоящих проблем, которые требуют немедленного решения и анализа, активизации дополнительных ресурсов и правильного принятия решений. Важно отметить тот факт, что в настоящее время менеджмент является фундаментом Российской Федерации. Потому что именно от правильного управления зависит экономическое состояние не только отдельной хозяйственной единицы, но и экономическое состояние страны в целом. В-третьих, переход российского хозяйства к рыночной экономике ни у кого не вызывает сомнения. Коренные изменения затронули не только категорию собственности, приведя к созданию частных предприятий, но и сферу управления. Внешне это выразилось, в частности, в появлении множества новых специальностей и в значительном изменении содержания работы ранее существовавших в нашей стране специалистов. Сильно сдвинулись приоритеты в образовании, что не только привело к неизбежному возникновению учебных заведений с сомнительным качеством образовательных услуг, но и способствовало выдвиганию на первый план ряда лидирующих вузов и бизнес-школ, рассчитанных как на подготовку молодых кадров, так и на переподготовку специалистов по экономическим специальностям и повышение квалификации экономистов. Между тем содержание деятельности одной из ключевых фигур рыночной экономики — профессионального менеджера — до сих пор остается во многом загадкой. Особенности российского менеджмента мало раскрыты, а его короткая история связана в сознании общества с теневыми сторонами бизнеса. Таким образом, мы приходим к выводу о том, что только в результате детального изучения, подробного анализа и планирования в сфере управления, а также правильной подготовке специалистов-менеджеров наша страна может выйти на совершенно новый уровень на мировом рынке.

**Амельченко Е. Н.**

*НГУ физической культуры, спорта и здоровья им. П. Ф. Лесгафта,  
к. э. н., доцент*

**Старинский В. Н.**

*Санкт-Петербургский государственный экономический университет,  
д. э. н., профессор*

**Куприн А. А.**

*Сосновоборский филиал РАНХиГС при Президенте РФ,  
к. э. н., доцент*

## **ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ В РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ: ФОРМИРОВАНИЕ ИНТЕЛЛЕКТ-КАРТ**

Современное состояние отечественной экономики требует от предприятий адекватных форм управления, в основе которых должна лежать объективная оценка процессов и мероприятий, характеризующих экономическое развитие предприятия. Необходимо отметить, что в последнее время наряду с традиционными методами анализа производственной, финансовой, инвестиционной и других видов деятельности предприятий заметно возрастает роль так называемого интеллектуального анализа, который позволяет воспринимать и адекватно реагировать на изменения конъюнктуры рынка, оперативно обеспечивать соответствующую адаптацию финансово-хозяйственной деятельности предприятия к рыночным условиям. С его помощью все чаще обосновываются принимаемые руководством предприятия управленческие решения стратегического и оперативного характера.

В чем же заключаются трудности в реализации управленческих решений: во-первых в наличии большого числа внутренних и внешних факторов, воздействующих на экономику предприятия, а также зачастую в изобилии информационных материалов, методов анализа, которые, как правило, вскрывают отдельные стороны деятельности предприятия. Но, как показывает практика системных исследований, в современных условиях хозяйствования уже недостаточно бухгалтерской или финансовой информации для оценки факторов влияния на деятельность предприятия, поскольку она представляет собой лишь количественную характеристику состояния хозяйствующего субъекта. Более того порой складывается ситуация таким образом, что финансовый аналитик при наличии большого количества информации и методов анализа тем не менее не может сделать качественную оценку происходящих производственных или управленческих процессов.



Исследователям хорошо известны два способа получения информации — документальный и экспертный. В первом случае данные содержатся во всевозможных информационных источниках, (документы, базы данных, информационные системы и др.), а среди методов этой группы в экономике распространены методы математической статистики, которые решают достаточно большой спектр задач, однако не позволяют находить и извлекать знания из массивов данных.

Второй экспертный способ предполагает извлечение и структурирование знаний из памяти эксперта, или специалиста в предметной области и очень часто их называют методами, направленными на использование интуиции и опыта специалистов. Среди этой группы распространены так называемые экспертные системы, представляющие собой специальные компьютерные программы, моделирующие рассуждения и выглядящие как некий алгоритм. Например, экспертная система принятия решений на рынке ценных бумаг, экспертная система оценки кредитных рисков и др. Однако высокая стоимость создания и внедрения таких экспертных систем, а также неспособность людей обнаруживать сложные и нетривиальные зависимости, (отсутствие специалистов, способных грамотно структурировать свои знания) затрудняют тиражирование такого подхода.

Поэтому неудивительно, что сама специфика современных требований к обработке информации (огромный объем данных и их разнородная природа) делает бессильными как статистические, так и экспертные подходы во многих практических областях, в т. ч. и экономических. А ведь для анализа информации, накопленной в современных базах данных, методы должны быть эффективными, т. е. простыми в использовании, обладать значительным уровнем масштабируемости и определенным автоматизмом.

Сегодня это концепция лежит в основе двух современных технологий Data Mining («добычи данных» — термин введен в научный оборот в 1989 г.) и KDD — Knowledge Discovery in Databases («обнаружения знаний в базах данных»). И эти методы являются важнейшим элементом интеллектуального анализа экономической информации на основе современных технологий извлечения и тиражирования знаний. Основу методов составляют всевозможные способы классификации, моделирования и прогнозирования. На наш взгляд, в совокупность методов Data Mining в полной мере можно включать достаточно широко известные в отечественной практике статистические методы (дескриптивный анализ, корреляционный и регрессионный анализ, факторный анализ, дисперсионный анализ, компонентный анализ, анализ временных рядов и другие), хотя эти методы и предполагают некоторые априорные представления об анализируемых данных.



Обнаружение знаний в базах данных (KDD) — это последовательность действий, которую необходимо выполнить для построения модели (извлечения знания). Эта последовательность не описывает конкретный алгоритм или математический аппарат, не зависит от предметной области. Это набор атомарных операций, комбинируя которые, можно получить нужное решение.

Обнаружение знаний в базах данных (KDD) включает в себя этапы подготовки данных, выбора информативных признаков, очистки данных, применения методов Data Mining, постобработки данных, интерпретации полученных результатов. И «сердцем» всего этого процесса являются методы Data Mining, позволяющие обнаруживать закономерности и знания.

Например, требуется получить прогноз объемов продаж на следующий месяц. Имеется сеть магазинов розничной торговли. Первым шагом будет сбор истории продаж в каждом магазине и объединение ее в общую выборку данных. Следующим шагом будет предобработка собранных данных: их группировка по месяцам, сглаживание кривой продаж, устранение факторов, слабо влияющих на объемы продаж. Далее следует построить модель зависимости объемов продаж от выбранных факторов. Это можно сделать с помощью линейной регрессии или нейронных сетей. Имея такую модель, можно получить прогноз, подав на вход модели историю продаж. Зная прогнозное значение, его можно использовать, например, в приложениях оптимизации для лучшего размещения товара на складе.

Самое главное преимущество KDD в том, что полученные таким способом знания можно тиражировать, т. е. построенную одним человеком модель могут применять другие, без необходимости понимания методик, при помощи которой эти модели построены, а найденные знания должны уже быть использованы на новых данных с некоторой степенью достоверности. Далее все задачи, решаемые методами Data Mining, необходимо разделить на пять классов:

Классификация — отнесение анализируемых объектов (наблюдений, событий) к одному из заранее известных классов. Это делается посредством анализа уже классифицированных объектов и формулирования некоторого набора правил и используется в случае, если заранее известны классы отнесения объектов.

Кластеризация — это группировка анализируемых объектов (наблюдений, событий) на основе данных (свойств), описывающих сущность объектов.

Регрессия предполагает, прежде всего, установление зависимости непрерывных выходных переменных значений конкретной корреляционной, получаемых в процессе, например, прогнозирования, от входных параметров.

Ассоциация — выявление закономерностей между связанными событиями. Примером такой закономерности служит правило, указывающее, что из события X следует событие Y.

Последовательные шаблоны — установление закономерностей между связанными во времени событиями.

А уже для решения вышеперечисленных задач необходимо использовать методы и алгоритмы Data Mining. Ввиду того, что Data Mining развивается на стыке таких дисциплин, как математика, статистика, теория информации, машинное обучение, теория баз данных, вполне закономерно, что большинство алгоритмов и методов Data Mining разработаны на основе различных методов из этих дисциплин. Хотя в общем случае, совсем не принципиально, каким именно алгоритмом будет решаться одна из пяти задач Data Mining — главное иметь метод решения для каждого класса задач.

В свою очередь одним из способов принятия решений для каждого класса задач Data Mining может служить внедрение интеллект-карт (mind map), т. е. технология изображения информации в графическом виде, отражающая смысловые, ассоциативные, причинно-следственные и другие связи между понятиями, частями, составляющими проблемы или предметной области, которую рассматривают аналитики.

В настоящее время интеллект-карты составляют преуспевающие бизнесмены, преподаватели, инженеры, дизайнеры и люди многих других профессий. Технология создания интеллект-карт, или рисование представляет очень необычный вид деятельности, почти игровой, но это, как показывает практика, эффективный способ работы с информацией. Причем способ универсальный: составлять интеллект-карты можно по самым разным темам и поводам — для принятия решений, организации мероприятий, составлении плана, разработки проекта и т. п. Любопытно, что и сам процесс создания интеллект-карты не только стимулирует творчество, потому что в ее создании активно участвуют и правое, и левое полушарие мозга, чего не происходит при составлении обычных списков, крайне важно отметить, что интеллект-карта является, прежде всего, техникой мышления или процессом получения нового знания (визуализацией мышления).

В настоящее время известно несколько компьютерных программ, с помощью которых можно рисовать интеллект-карты, конечно, они получаются более аккуратными и в них легче вносить правки, но не будем забывать, что цель этой технологии — включение обоих полушариев мозга, а это в большей степени достигается работой вручную с карандашом и бумагой. Областей применения интеллект-карт бесконечное множество (подготовка выступлений и презентаций; анализ сложных ситуаций; групповая работа (коллективное творчество, мозговой штурм;

планирование; принятие решений и др.). Следует подчеркнуть, что строгих правил создания интеллект-карт нет, как нет и неправильных карт и в каждом индивидуальном случае вырабатывая свой стиль мышления оно становится лишь продуктивнее (именно для этого интеллект-карты и были придуманы). Таким образом, интеллект-карта помогает не только разобраться в большом количестве информации и представить ее в виде ясной структуры, но и анализировать и генерировать новые идеи. В совокупности с технологиями Data Mining и KDD она становится мощным инструментом интеллектуального анализа.

### **Литература**

1. Дюк В. А., Самойленко А. П. Data Mining: учебный курс. СПб: Питер, 2001 368 с.

2. Вахитов А. Р., Новосельцев В. Б. Преимущества дескриптивной логики при обработке знаний // Известия Томского политехнического университета. 2008. Т. 313. № 5. С. 73–76.

3. Орлов Е. В. Инвестиции в интеллектуальный капитал организации [текст]: учебное пособие / Нижегород. гос. архит.-строит. ун-т. Н/Новгород: Изд-во ННГАСУ, 2010. 39 с.

4. Пальмов С. А. Анализ и прогнозирование оттока клиентов в телекоммуникационных компаниях на основе технологии Data Mining: дис. ... канд. техн. наук. Самара, 2005. 176 с.

5. Шапот М. Интеллектуальный анализ данных в системах поддержки принятия решений // Открытые системы. 1998. № 1. С. 30–35.

**Атласова А. А., Полуэктова В. С., Рахматулина А. С.**  
*Якутский институт экономики СПБУУиЭ, студенты*  
Научный руководитель — ст. преподаватель **Фролов Г. Г.**

## **АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Современный управленческий мир весьма разнообразен и зависит от множества факторов и задач, стоящих перед ним на современном этапе.

Менеджеры при решении проблем в первую очередь выделяют умение работать в команде, стратегическое видение, способность управлять переменами, принимать решения в условиях неопределенности. Между тем задачей самих менеджеров должно стать и создание в обществе положительного образа профессионального управляющего. Реализация этой идеи не будет легкой, поскольку есть не только силы, проти-

востоящие ей, но и объективные причины, вызывающие непонимание этой концепции, и ее отторжение значительной частью населения.

Отметим тот факт, что в качестве инструмента создания этого позитивного, конструктивного образа, а в более широком смысле — специфической мотивации населения. «Мотивация — это деятельность, целью которой является активизация людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах. Для этого осуществляется их экономическое и моральное стимулирование, обогащается само содержание труда и создаются условия для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития».

Одна из основных проблем, которая стоит на пути развития современного менеджмента — это проблема самого человека, проблема универсального управленца с его социальными характеристиками и техника с ее несовершенством и постоянной доработкой. Это лишь одна из основных частей, кроме этого, присутствует множество других вещей.

Методом преодоления данной проблемы может выступить культура. Но не в той форме, которую мы привыкли видеть в кино, театрах и музеях, а именно культура в экономике. Данной вещи уделяется очень мало внимания, видимо, ввиду ее возвышенного значения, но это далеко не правильное представление.

Важно то, что все ведущие управленцы — культурные люди, но это лишь задаток, малая часть айсберга. В настоящее время этого мало. Такой способ управления открывает новые возможности не только в практике. Так, в своем теоретическом представлении он может способствовать формированию специалистов с новым уровнем, способных улучшать выполняемую работу, а также изменять представление об обществе в лучшую сторону. Это уже стратегия не предприятия, а государства. Таким образом, мы можем увидеть значимость проблемы и пути ее решения.

В начале XX в. благодаря трудам А. Эйнштейна и прочих его последователей были подвергнуты сомнению некоторые фундаментальные теории в физике и математике, на основе которых было сформулировано и построено экономическое мышление. Для его разрешения потребуются пересмотр базовой части экономических учений, не их радикальное изменение, а те части, которые опираются на классические, так как субстанциональные представления не являются окончательными и единственно верными. Безусловно, не факт, что это существенно изменит мир с его старым устройством, но развитие необходимо не только в одном направлении.

Итак, мы можем сказать следующее: посредством окультуривания возможно совершенствование методов формирования стратегии любого предприятия.

Отметим тот факт, что экономика и философия — две рядом стоящие науки, а также стратегия должна быть мудрой и логически правильной. В целом тяжело опираться на теорию, так как практика имеет свойство искажаться и довольно существенно, выходя из-под контроля. На этот процесс и дальнейший ход события всецело влияют внутренние качества человека. Таким образом, следует, что каждый человек при принятии стратегического решения обязан задуматься о многом, ведь он своим действием определяет судьбу многих.

Менеджмент, хотя и играет вполне определенную роль в организации, тем не менее, как бы пронизывает всю организацию, касаясь и затрачивая практически все сферы ее деятельности. Однако при всем многообразии взаимодействия менеджмента и организации можно достаточно четко определить границы деятельности, которые составляют содержание менеджмента, а также достаточно четко идентифицировать субъектов управленческой деятельности менеджеров. Управление организацией предстает в виде процесса осуществления определенного типа взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ей своих целей.

Нужно помнить то, что менеджмент не эквивалентен всей деятельности организации по достижению конечных целей, а включает в себя только те функции и действия, которые связаны координацией и установлением взаимодействия внутри организации с побуждением к осуществлению производственной и других видов деятельности, с целевой ориентацией различных видов деятельности и т. п.

Еще одна проблема, которая может возникнуть на современном этапе развития науки управления, это проблема соответствия между менеджментом и менталитетом.

Важно отметить и то, что между этими двумя элементами существует некоторая взаимосвязь. Человек не может быть свободным от общества, от самого себя, своей ментальности. При этом он всегда находится в определенной системной иерархичности или подчиняет и руководит, или подчиняется. Даже в одиночестве он управляет своими действиями, поступками, исходящими подсознательно из его ментальности. Как следствие мы можем сделать вывод о том, что управление есть форма выражения ментальности.

Таким образом, менеджмент можно охарактеризовать как форму внутренней, глубинной социально-психологической программы, заложенной в человеке. Поэтому важно учитывать все нюансы менталитета той или иной страны, даже на уровне регионов для проведения более успешной плановой и управленческой политики.

Интересно то, что все это может причудливо сочетаться в одном коллективе и в совершенно разных соотношениях.

При формировании системы управления надо как можно сильнее учитывать деловые качества индивида, способность его к восприятию нового, настойчивость и креативность.

В крупных городах с развитой психологией индивидуализма все чаще отношения строятся на практицизме, все больше проявляется стремление к обогащению. Работников с коллективистской психологией целесообразно использовать на участках, где применяются специфические, адекватные им методы управления с акцентом на коллективный труд, коллективную ответственность и контроль.

Таким образом, мы приходим к выводу о том, что только в результате детального изучения, подробного анализа и планирования в сфере управления, а также правильной подготовке специалистов-менеджеров можно выйти на совершенно новый уровень на мировом рынке.

### **Литература**

1. *Афоничкина А. И.* Основы менеджмента / под ред. А. И. Афоничкина. СПб.: Питер, 2007. 528 с. (Сер. «Учебник для вузов»).
2. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / пер с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2004. 496 с.
3. [www.newmanagment.ru](http://www.newmanagment.ru).
4. [www.businesspravo.ru/Docum](http://www.businesspravo.ru/Docum).
5. [www.ecsoman.edu.ru](http://www.ecsoman.edu.ru).

***Бабюк О. В.***

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
к. э. н., доцент*

## **ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВА АВТОКОМПОНЕНТОВ В АВТОМОБИЛЬНОМ КЛАСТЕРЕ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА**

Автомобильный кластер можно назвать одним из самых динамично развивающихся, но неоднозначных проектов инновационного развития Петербурга. Достаточно неуверенные позиции отечественных автозаводов вкупе с конкуренцией со стороны зарубежных производителей вызывают сомнения в перспективах такого сотрудничества.

Создание автомобильного кластера на территории Санкт-Петербурга обусловлено многолетней деятельностью предприятий мировых автопроизводителей на территории города и области. Первые заводы по выпуску автомобилей начали работу в 2007 г. Сейчас в городе функционирует уже шесть производств.

География кластера распространяется на промзоны города: Шушары, Каменка и Марьино.

Для поддержки предприятий автокластера Правительством Российской Федерации был введен новый режим промышленной сборки автомобилей. План развития автомобильной промышленности прописан в соответствующей стратегии на период до 2020 г. При этом поставлена задача обеспечить транспортные потребности страны за счет производства высокотехнологичных комплектующих на внутреннем рынке, с максимальной локализацией.

Новые правила промышленной сборки, введенные Правительством РФ, предъявляют к производителям новые требования: утвержденный режим промсборки позволит беспрошленно ввозить автокомпоненты при условии локализации производства автокомпонентов на уровне 60% к 2020 г. Так, например, завод *Toyota* планирует повысить локализацию производства в Петербурге до 30% к концу 2014 г., а *GM* — до 50% к 2018 г.

При этом мировые производители первого уровня, которых в каждом сегменте всего два-три, ведут за собой более специализированные предприятия 2–3-го уровней, которые в свою очередь приведут еще более узкоспециализированных партнеров. Однако, по данным экспертов, такие компании имеют низкую маржинальную доходность. В то же время они не могут позволить себе строить новое предприятие — заказчик не готов ждать начала поставок полтора-два года, которых потребует реализация проекта с нуля.

Проблема заключается еще и в том, что производство автокомпонентов становится прибыльным только в том случае, если модель выпускается тиражом от 100 тыс. единиц. Мировые же автопроизводители сейчас делают в России довольно небольшие серии. К примеру, завод *Nissan* работает в две смены, и при полной загрузке конвейера он может выпускать до 35 тыс. автомобилей в год. Запускать третью рабочую смену *Nissan* не спешит, как и *General Motors*. Корейский *Hyundai* уже в этом году планирует вывод объемов производства завода на заявленный уровень в 105 тыс. автомобилей в год. Между тем новый режим обяжет инвесторов создавать здесь выпуск минимум 300 тыс. машин, 200 тыс. двигателей и коробок передач, штамповку кузовов, вкладывать минимум 500 млн долларов в проекты в России. При этом крайне важно, чтобы производства автокомпонентов находились в непосредственной близости от заводов. Это в интересах, прежде всего, конечных потребителей, т. е. автолюбителей. Ведь на формирование итоговой стоимости машины большое влияние оказывает логистика: чем выше транспортные и таможенные затраты на доставку компонентов — тем внушительней цена продукта. Таким образом, вокруг автозаводов формируется многоуровневая система поставщиков. Штампованное производство



автокомпонентов, как уже говорилось, становится рентабельным при выпуске не менее 100 тыс. деталей в год, а в случае расходных материалов, например амортизаторов, минимальные объемы могут достигать миллиона. Впрочем, отличительная черта современных поставщиков — они могут обслуживать сразу несколько брэндов, хотя диверсификация производства невыгодна производителям компонентов. Поставщикам выгоднее в больших объемах выпускать агрегаты для одной модели или платформы, а в идеале хотелось бы унифицировать детали, например колеса автомобилей разных производителей.

Ряд факторов, препятствующих инвестициям в отрасль — отсутствие развитой инфраструктуры — дорожной сети, готовых площадок и др. тормозит развитие производства комплектующих.

Между тем низкое качество работы российских производителей не позволяет мировым брэндам наладить с ними взаимовыгодное сотрудничество. Так, только 9 из 300 российских поставщиков соответствуют международным стандартам. Таким образом, с очевидными трудностями сталкиваются только российские производители автокомпонентов. Проблем же для западных поставщиков здесь нет. Для них регуляторами служат только объем производства и рентабельность. Если мы говорим о развитии российских поставщиков — то это уже другая история. Российские условия не способствуют появлению компаний соответствующего уровня. Одной из главных проблем является отсутствие индустриальной базы. Сегодня производство компонентов осуществляется по технологии так называемой «отверточной сборки», не требующей от работников высокой квалификации, а от цехов — супероснащения.

Хотя ситуация пока не безнадежна. По данным экспертов, Россия сможет конкурировать на мировом авторынке в том случае, если ежегодно будет вкладывать в автокомпонентные НИОКР не менее 9 млрд долларов. По данным агентства *Boston Consulting Group*, к 2015 г. дефицит автокомпонентов составит 2 млн машинокомплектов на сумму 27 млрд рублей. Сегодня совокупная заявленная мощность петербургских автозаводов составляет 440 тыс. автомобилей. Однако, для того чтобы производители автокомпонентов работали выше уровня безубыточности ежегодные объемы производства автомобилей не должны опускаться ниже 800 тыс. единиц. Компания *Hyundai* с приходом на российский рынок привела с собой собственных поставщиков. Предприятия 11 корейских компаний размещаются на территории технопарка рядом с петербургским автомобильным заводом. К такому решению привел негативный опыт локализации производства автомобилей корейской марки на заводе ТагАЗ.

Крупные производители автокомпонентов, уже работающие на российском рынке и обеспечивающие местные автомобильные производ-



ства, заинтересованы в развитии рынка. Однако о полноценной локализации сегодня речи пока не идет — компоненты второго порядка на их российские заводы по-прежнему приходят из-за границы. Из-за отсутствия сертифицированных отечественных поставщиков второго уровня процесс реальной локализации происходит медленнее, чем это декларируется в настоящее время. Отсутствие достаточных заказов и сертифицированных российских партнеров — далеко не единственные проблемы, с которыми сталкиваются западные компании, выходя на российский рынок. Трудности с точки зрения администрирования — объективная проблема, без решения которой нельзя преодолеть существующие противоречия. Сложности при покупке земли, получении разрешения на строительство, подключении к энергоносителям и лавировании между европейскими и российскими нормативами — вот лишь некоторые из проблем стоящих перед производителями автокомпонентов.

Согласно сложившемуся мнению, предпочтительным вектором развития автопрома является создание новых сопутствующих производств вокруг сборочных заводов, так называемых технопарков. Однако приоритетной задачей должно быть не привлечение новых отечественных или иностранных игроков на рынок автокомпонентов, а поддержка уже существующих. Так же как производство развивает смежные отрасли, проблемы производителей непременно отражаются на поставщиках, некоторые из которых уже сейчас вынуждены уходить с рынка.

### **Литература**

1. 2reg-szapad/avto.html.
2. Auto-Dealer.ru-Петербург.
3. Kurier-Media.ru.
4. SPb.adlr.ru.
5. edu.glavsprav.ru.

**Барауля С. С.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
студент*

Научный руководитель — к. э. н., доцент **Кошелева Т. Н.**

## **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Современный управленческий мир весьма разнообразен и зависит от множества факторов и задач, стоящий перед ним на современном этапе.

Мобилизация и оптимизация использования ресурсов, в т. ч. трудовых, переориентация российской экономики с сырьевых отраслей в ре-

альное производство, активное участие в институционализации рыночных отношений, — требуют от менеджеров особенных качеств.

Сами менеджеры при решении данных проблем в первую очередь выделяют здесь умение работать в команде, стратегическое видение, способность управлять переменами, принимать решения в условиях неопределенности. Между тем, задачей самих менеджеров должно стать и создание в обществе положительного образа профессионального управляющего. Реализация этой идеи не будет легкой, поскольку есть не только силы, противостоящие ей, но и объективные причины, вызывающие непонимание этой концепции и ее отторжение значительной частью населения.

Отметим тот факт, что в качестве инструмента создания этого позитивного, конструктивного образа, а в более широком смысле — специфической мотивации населения, могут выступить несколько историй из жизни — не обязательно историй оглушительного успеха.

«Мотивация — это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах. Для этого осуществляется их экономическое и моральное стимулирование, обогащается само содержание труда и создаются условия для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития».

В регионах России есть такие люди, которые часто воспринимаются местным сообществом как «крепкие хозяйственники», но на деле являются представителями нового класса управленцев. Акцент при освещении таких историй должен делаться не на красивом результате работы, а на его общественной значимости, а также на самом процессе работы менеджера. Конечно, предмет гордости наиболее известных российских бизнесменов — их экономическая эффективность; но замыкаться на ней нельзя, и бизнес-лидеры России прекрасно понимают это. Понимают они и необходимость организации коммуникаций с целью создания положительного отношения не только к своему бизнесу, но и к российскому бизнесу в целом. Их относительные удачи или неудачи в этой области связаны со шлейфом справедливых упреков в адрес конкретных личностей, несмотря на успехи некоторых из них в области управления. Нельзя допускать переноса этого отрицательного отношения на весь класс менеджеров.

В ближайшие годы наверняка произойдут глубокие перемены в составе управленческой прослойки российского бизнеса. Однако в настоящее время многие молодые управленцы не видят для себя реально конструктивных примеров среди российских бизнесменов. Некоторые признают, что люди, ряд черт которых можно поставить в пример себе и своим ровесникам, на деле — очень неоднозначные личности.

Таким образом, одна из основных проблем, стоящих на пути развития современного менеджмента — это проблема самого человека, проблема универсального управленца с его социальными характеристиками и техника с ее несовершенством и постоянной доработкой.

Еще одна проблема, которая может возникнуть на современном этапе развития науки управления, это проблема соответствия между менеджментом и менталитетом.

Важно отметить и то, что между этими двумя элементами существует некоторая взаимосвязь. Человек не может быть свободным от общества, от самого себя, своей ментальности. При этом он всегда находится в определенной системной иерархичности или подчиняет и руководит, или подчиняется. Даже в одиночестве он управляет своими действиями, поступками, исходящими подсознательно из его ментальности. Как следствие мы можем сделать вывод о том, что управление есть форма выражения ментальности.

Таким образом, менеджмент можно охарактеризовать как форму внутренней, глубинной социально-психологической программы, заложенной в человеке. Поэтому важно учитывать все нюансы менталитета той или иной страны, даже на уровне регионов для проведения более успешной плановой и управленческой политики.

Нельзя не сказать о том, что в России рядом уживаются догматизм и стремление к новому, аскетизм, огромная набожность и ничем не прикрытый воинствующий атеизм и безбожие. Интересно то, что все это может причудливо сочетаться в одном коллективе и в совершенно разных соотношениях.

Поэтому особенностью русского менеджмента является его гибкость, приспособляемость, маневренность, диалектичность. Его формирование должно начинаться с микроуровня, т. е. строиться конкретно на каждом предприятии и в учреждении. Это значит, что наличие переходной экономики предполагает адекватную систему менеджмента с длительным периодом становления. Последнее должно учитывать:

- 1) устоявшийся дуализм менталитета;
- 2) его различия в разных регионах и огромные просторы страны.

Для реализации этого необходимо наладить функционирование общероссийской психологической службы, имеющей свои отделения в каждом регионе, на каждом крупном предприятии. В задачи этой службы на макроуровне будет входить создание общероссийской и региональной карт ментальности. Это поможет социально-психологическим службам предприятий выявить соотношение психологических качеств работников, на основе которых и будут моделироваться конкретные системы управления, учитывающие двойственность и соотношение противоречивых сторон российской ментальности.

Формирование российского менеджмента должно учитывать основную тенденцию развития ментальности в сторону развивающегося индивидуализма, все больше ориентируясь на личность, осуществление индивидуального контроля, учет индивидуального вклада и оплату согласно ему. Это означает, что на предприятиях все большее значение должно приобретать повышение по службе, основанное не на знакомстве и семейных связях, а исключительно на личных способностях каждого индивида.

При формировании системы управления надо как можно сильнее учитывать деловые качества индивида, способность его к восприятию нового, настойчивость и креативность.

В крупных городах с развитой психологией индивидуализма все чаще отношения строятся на практицизме, все больше проявляется стремление к обогащению. Система формирующегося российского менеджмента должна учитывать это, отличая и отмечая лиц, у которых преобладает индивидуальная ментальность. Таким людям лучше всего поручать индивидуальные участки работы, где они могли бы проявить все свои способности и получать зарплату в соответствии с ними.

Работников с коллективистской психологией целесообразно использовать на участках, где применяются специфические, адекватные им методы управления с акцентом на коллективный труд, коллективную ответственность и контроль.

Таким образом, мы можем сказать, что в России в системе менеджмента существуют как проблемы, так и способы их решения. Главное при этом — учитывать особенности российского рынка и менталитета. Важно также отметить огромные перспективы развития данной науки как на теоретическом, так и на практическом уровне в нашей стране. Нужно использовать все ресурсы и все источники для перехода нашей страны на качественно новый уровень управления на мировой арене.

**Берендеев Д. Ю.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
магистрант*

Научный руководитель — к. ф.-м. н., **Колпакиди Н. Н.**

## **ПРОБЛЕМЫ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК**

Из бюджетных средств, выделяемых в сферу государственных закупок, каждый год похищают около 1 трлн рублей, что составляет 1/12 годового бюджета РФ. Объем коррупции в госзакупках (по оценке Д. А. Медведева, основанной на результатах доклада начальника Контроль-

ного управления К. Чуйченко) составил в октябре 2010 г. 1 трлн рублей и в течение трех лет практически не изменился.

«Настоящей „питательной зоной“ для коррупции стали госзакупки. Прошу парламент ускорить принятие закона о федеральной контрактной системе», — сказал Президент РФ В. В. Путин в своем ежегодном Послании Федеральному собранию [1].

«Коррупция» — от латинских слов *correi* (солидарность) и *rumpere* (ломать). В результате появился самостоятельный термин *corruptere*, подразумевающий скооперированную деятельность против устоев. В 1994 г. Совет Европы дал такое определение: «Коррупция представляет собой взятничество и любое другое поведение в отношении лиц, которым поручено выполнение определенных задач в государственном или частном секторе, ведущее к нарушению их обязанностей, возложенных на них вследствие их статуса государственного должностного лица, частного сотрудника, независимого агента или иного рода отношений и имеет целью получение любых незаконных выгод для себя или других».

Коррупция в сфере госзакупок имеет два происхождения: политическое и административное. Политическая коррупция зарождается на стадии планирования бюджета, в процессе принятия политических решений, в разработке планов и программ. Административная коррупция имеет место в исполнении бюджета, решений, другими словами непосредственно при реализации процедуры закупок.

Основными причиной воровства в сфере закупок является: несовершенство законодательства; незнание, непонимание проблемы специалистами в системе закупок; невозможность честной конкуренции, честность заказчиков; недостаточность регулирования со стороны Министерства экономического развития, Федеральной антимонопольной службы и др.; преступные действия чиновников. Необходимо обратить особое внимание на отделение народа от властвующих структур, в особенности, от управления имуществом; отсутствие механизмов лишения должностей государственных и муниципальных чиновников, дискредитирующих себя в глазах народа собственными поступками.

Борьба с коррупцией необходима, но крайне затруднена большим объемом государственных закупок. В процедуре госзакупок сложен к пониманию, как предмет закупки — охватывающий различные ситуации и потребности: от простых товаров до разработки научных изысканий и конструкторских работ, так и сама организационная структура процедуры.

К тому же коррупция может быть как явной, так и скрытой, обтекаемой. К примеру, Прокуратура Москвы отмечает, что за 9 месяцев 2012 г. было выявлено 1918 преступлений в сфере закупок, что на 55% больше, чем в 2011 г., но при этом фактов получения взяток было выявлено на

14% меньше, а дачи взяток на 31% меньше [2]. Всем понятно, что речь идет не о снижении коррупции, а о более спланированных преступлениях, создании новых схем воровства.

К числу явных преступлений отнесено следующее.

*Мошенничество «а ля Остап Бендер».* Экс-заместитель командующего внутренними войсками Московского округа генерал-майор в отставке В. Войцеховский и его приятели обещали бизнесменам, ссылаясь на хорошие связи с должностными лицами в Правительстве Москвы, гарантии побед на конкурсах на строительство военных городков и других объектов, финансируемых за счет бюджета. Комбинаторы брали деньги и затем забывали про своих протезе [3].

В последние годы к участникам размещения заказа стали обращаться различные коммерческие фирмы, которые по их заявлениям «являются представителями официальной электронной площадки» и предлагают за 100 000 рублей «обеспечить» 100 электронных аукционов, обещая до 80% успешного завершения. Кончается такое обеспечение сразу после зачисления денежных средств на счет фирм, исчезновением куратора.

Различные мошеннические схемы широко применяются в строительстве. Заложив в проект один материал для возведения дома или строительства дороги, закупается намного более дешевый продукт, разница делится между участниками сделки. Хороший пример — недавнее разоблачение хищений при подготовке к саммиту АТЭС. По версии следствия сотрудники Министерства регионального развития, отвечавшие за эту работу, присвоили себе более 90 млн рублей бюджетных денег, которые должны были быть потрачены на строительство инфраструктуры объектов. В декабре 2012 г. была выявлена мошенническая схема в жилищно-коммунальном комплексе Санкт-Петербурга. По коррупционной схеме открытые аукционы в электронной форме на реконструкцию тепловых сетей выигрывали подконтрольные чиновникам фирмы. Контракты заключались по завышенным ценам, было проложено почти 600 км некачественных труб, работы принимались без серьезной проверки. В итоге были обналичены и разворованы значительные суммы бюджетных денег, а граждане города получили «эпидемию» коммунальных аварий [4].

*Взятничество.* Начальник отдела по контролю за фармацевтической деятельностью управления здравоохранения Липецкой области Оксана Артемьева получила от директора по региональным продажам крупной фармацевтической фирмы взятку в сумме 1,6 млн рублей. Чиновница оказывала содействие данной фирме, передавала сведения о заявках других участников до проведения торгов или запроса котировок цен, давала советы, консультации. За свои действия просила вознаграждение в виде процента от суммы сделки [7].

В Волгоградской области был взят под стражу заместитель председателя правительства региона Павел Крупнов, получивший «откат» в 17 млн рублей, что составляло 10% от суммы контракта со строительной фирмой на возведение онкологического центра [5].

Экс-глава ГО и ЧС Заполярья Сергей Дружининский заключил государственный контракт на реконструкцию территориальной системы центрального оповещения гражданской обороны Мурманской области на сумму свыше 337 млн рублей. После подписания контракта потребовал от подрядчика передать ему взятку в размере 10% от суммы контракта [9]. Очевидно, 10% от контракта — это сложившаяся норма взятки.

*Завышенные цены на товар, работу, услуги.* Эта разновидность преступления на сегодняшний день из числа самых распространенных в системе госзакупок. Завышение изначальной (максимальной) стоимости контракта на стадии формирования бюджетных средств при составлении проекта бюджета, поскольку статьи расходов формируются, как правило, по инициативе распорядителей государственных денег, которые уполномочены размещать аукционы.

Например, по инициативе «Молодежного Яблока» Санкт Петербурга была введена премия за самые необоснованные бюджетные траты, которая получила название «Золотой ершик». За 2011 г. первая премия была присуждена Марине Фокиной, генеральному директору петербургского «Международного центра фестивалей и праздников». К празднованию 65-летия снятия блокады Ленинграда местные власти, согласно сметам, отдали за разовый половичок на авансцену 541 080 рублей, за люстры — 696 280 рублей, метроном купили за 129 346 рублей, и 1 млн рублей отдали за охрану этих приобретений [6].

Создание корпоративного журнала, включая разработку концепции и макета издания, как правило, обходятся бюджету в 1500 тыс. рублей. При этом реальные затраты на выпуск такого СМИ — на уровне 500 тыс. рублей. Конкурс на издание газеты в двух районах Москвы с тиражом 3 млн экземпляров с еженедельным выпуском составил по начальным ценам контрактов 25 и 26 млн рублей, тогда как реальная стоимость этих работ 10–15 млн, т. е. цена завышена 2–2,5 раза [7].

Значительные перекосы были выявлены Главным контрольным управлением Челябинской области по итогам мониторинга «мелких» закупок до 100 тыс. рублей муниципальными заказчиками. Отдельные муниципалитеты умудрялись покупать один вид товара с разницей в стоимости до 700%. Например, гречневая крупа закупалась от 59 до 119 рублей за 1 кг, одноразовые медицинские маски от 80 копеек до 9 рублей, медицинские перчатки от 2 до 16 рублей, шприцы одноразовые от 1 до 4 рублей [8].

Самыми недоказуемые и в тоже время распространенные схемы коррумпции используются заказчиками в следующих случаях.



Например, разработка различных исследований: «Доработка Программы социально-экономического развития Тамбовской области на период до 2020 года» стоимостью в 15 млн рублей; «Моделирование сценариев катастроф, связанных с астероидной опасностью» — 1,5 млн рублей; «Разработка схемы и программы перспективного развития электроэнергетики Костромской области на 2014–2018 годы» стоимостью 18 млн рублей. При этом на современном этапе любой заказчик, как государственный, так и муниципальный, имеет право самостоятельно определять тематику научных исследований, а значит, расходовать бюджетные деньги. Оценку данным исследованиям сделал экс-начальник управления Федеральной антимонопольной службы по контролю размещения заказа Михаил Евраев: «Часть научно-исследовательских работ — настоящие, а часть — просто трата денег. КПД многих работ крайне низкий. Никто потом не оценивает ценность этих работ. НИОКРы стали просто кормушкой» [9].

Администрация городского округа Бор Нижегородской области в декабре 2012 г. разместила заказ на приобретение часов для детского сада с поддержкой сигналов точного времени от орбитальных спутников группировки ГЛОНАСС и GPS стоимостью 500 000 рублей [10].

Широко в последние годы стали распространены «договорные» аукционы в электронной форме. Несколько компаний в течение нескольких минут аукциона сбивают цену до предела, а затем выясняется, что во второй части их заявок отсутствуют необходимые документы для заключения контракта. В результате контракт заключается с единственным оставшимся участником. К примеру, открытый аукцион в электронной форме на реконструкцию детского сада в пос. Репьевка Воронежской области: начальная (максимальная) цена контракта составляла 39 млн рублей. К торгам допустили пять фирм, две из них за считанные минуты снизили цену наполовину, сделав участие других фирм экономически нецелесообразным. По правилам в течение десяти минут после завершения открытого аукциона в электронной форме участник имеет право сделать предложение независимо от ценового порога, что и было сделано участником «Репьевский строитель» в размере 36,9 млн рублей. При рассмотрении вторых частей заявок оказалось, что демпинговые фирмы вместо лицензий и необходимых допусков приложили пустые файлы. В итоге победителем признана компания «Репьевский строитель» [11].

ФАС РФ в последние годы формирует идею полного отказа от этого способа размещения заказов, считая, что запрос котировок — самый наименее способ с большим потенциалом для коррупции. По другому мнению, этот способ требует не отмены, а усовершенствования его законодательного регулирования.



## Литература

1. Послание Президента РФ В. В. Путина Федеральному Собранию от 12.12.2012 [Электронный ресурс].
2. Прокуратура Москвы: самая коррупционная сфера — госзакупки [Электронный ресурс]. URL: <http://rasmi.ru/archive/56792> (дата обращения: 05.11 2012).
3. Военноначальник после отставки начал торговать победами в тендерах [Электронный ресурс]. URL: [http://igz.hse.ru/web/IGZ\\_СМС.nsf.All/voenachalnik](http://igz.hse.ru/web/IGZ_СМС.nsf.All/voenachalnik) (дата обращения: 31.10.2012).
4. Семин Д. Чиновники не брезгают ни деньгами оборонки, ни средствами ЖКХ [Электронный ресурс]. URL: <http://newsland.com/news/detail/id/1082893> (дата обращения: 28.11.2012).
5. Арестован волгоградский вице-мэр, получивший «откат» 10% по госконтракту в 170 млн рублей [Электронный ресурс]. URL: <http://pravo.ru/news/view/81408> (дата обращения: 20.12.2012).
6. Панфилова О. Чиновников-транжир наградили «золотыми ершиками» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.Nr2.ru/society/365441.html> (дата обращения: 10.12.2012).
7. Кустикова А. «Дикое поле» государственного медиазаказа [Электронный ресурс]. URL: <http://igz.hse.ru/web/IGZ.СМС.nsf/Alldicoepole> (дата обращения: 07.11.12).
8. Александров А. В южноуральских муниципалитетах проводили мелкие закупки с сумасшедшими ценовыми перекосами [Электронный ресурс].
9. Белуза А. Научную работу довели до коррупции [Электронный ресурс].
10. Когда закупки будут проходить без нарушений [Электронный ресурс].
11. Ткачева Т. УФАС: Воронежские фирмы хитрили на электронных аукционах по госзаказу [Электронный ресурс].

**Беззубов В. Н.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
студент*

Научный руководитель — к. э. н., доцент **Чиркова Т. В.**

## СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ФАРМАКОЛОГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

Система современного менеджмента формируется на базе американского, японского и менеджмента западноевропейских стран. Но данная

система не является универсальной, и с этим обстоятельством столкнулись российские руководители. Это обозначило проблему соответствия российского менталитета и современной концепции менеджмента. Российский менталитет и современный менеджмент должны адаптироваться друг к другу.

При этом выделяются следующие проблемы:

1. Недостаточное внимание к персоналу. Руководители организаций концентрируют внимание в большей степени на вопросах прибыльности, доходности и других финансовых показателей, в то время как главной составляющей внутренней среды организации в соответствии с современной концепцией менеджмента является персонал.

2. Отсутствие миссии. Феномен миссии для российских руководителей является в большей степени модой, нежели фактором стратегического управления. Понимание реального значения миссии будет возрастать по мере эволюции российского бизнеса в направлении цивилизованных форм.

3. Незнание сотрудниками миссии организации. В тех организациях, где все же обозначена миссия, она не всегда становится достоянием работников и тем самым теряет свое значение консолидирующего фактора, что, в конечном счете, приводит к снижению эффективности деятельности организации. Знание сотрудником цели не только своей работы, но и всей организации в целом, удовлетворяет потребность в причастности. Сотрудники идентифицируют себя с организацией.

4. Устаревшая система мотивации. Во избежание проблем в процессе управления систему мотивации необходимо разрабатывать с учетом российского менталитета. Главным двигателем бизнеса во многих случаях выступает энтузиазм российского работника. Эта тенденция сохранилась с советских времен, когда энтузиазм был единственным фактором развития производства.

5. Отсутствие проактивности. Проактивность предполагает подчинение внешним условиям в большей мере, чем внутренним стремлениям. Считается, что гораздо большего в жизни добиваются именно проактивные люди. Российский сотрудник реактивен, как правило, плывет по жизни. Американские менеджеры стараются собрать у себя как можно больше проактивных сотрудников, полагая, что они могут не только вывести вперед свою личность, но и помочь двигаться вперед самой компании.

6. Преобладание коллективистского менталитета. Российский менеджер может начать обсуждать проблему, еще не имея ни малейшего понятия о том, как ее разрешить. Эта логика базируется на утверждении, что сформулировать проблему — значит наполовину ее разрешить. Зачастую по этой причине совещания российских менеджеров могут выходить за рамки регламента и уходить в сторону от запланированной повестки

дня. Американский менеджер поступает иначе: не высказывается по проблеме до тех пор, пока не сформулирует для себя вариант ее разрешения.

Трудно говорить о положительном результате деятельности организации, если российские менеджеры стремятся перенять опыт американских компаний и внедрять его в российские организации, забывая о том, что на них работают люди с особым российским менталитетом.

Таким образом, анализ рассмотренных проблем позволяет сделать вывод о том, что, принимая во внимание американский, японский и менеджмент западноевропейских стран, необходимо учитывать российский менталитет. Не просто брать и применять принципы управления, которые сформированы другими под их национальные особенности, а создавать собственные, которые будут соответствовать российскому менталитету и современным тенденциям в менеджменте.

Дмитрий Медведев 15 апреля утвердил комплекс мер по обеспечению российского здравоохранения медицинскими и фармацевтическими кадрами до 2018 г. Проблема подготовки кадров для фармотрасли сегодня стоит остро, профильное образование не отвечает требованиям, которые предъявляет к нему рынок, считают многие представители бизнеса. Возможно, скоро ситуация изменится к лучшему из-за перехода профильных вузов на новые стандарты обучения. Однако эксперты предлагают внести и другие изменения в систему фармобразования.

Выпускники фармацевтических вузов и факультетов сегодня в достаточной мере владеют теоретическими основами профессии, но совершенно не умеют работать в реальных условиях, говорят эксперты.

В фармотрасли вузы дают одну из трех специальностей: «Управление и экономика фармации», «Фармацевтическая технология», «Фармацевтическая химия и фармакогнозия». Но они далеко не исчерпывают потребностей современного рынка, отмечают эксперты.

В любой сфере фармацевтической отрасли на производстве, в аптечной деятельности и в логистике выпускники вузов обладают малым объемом практических умений, не знают современных технологий, полагает исполнительный директор Союза профессиональных фармацевтических организаций (СПФО) Олег Астафуров.

«Фармацевтический рынок сегодня очень нуждается в менеджерах по продажам, медицинских представителях, маркетологах, логистах, а таких специалистов система фармобразования сейчас не готовит», — сообщил исполнительный директор Ассоциации аптечных учреждений «Союзфарма» Дмитрий Целоусов. Обучение таким специальностям, как, например, «Организатор производства по GMP», за рубежом уже давным-давно развито.

Чтобы «дотянуть» молодых специалистов до приемлемого уровня, многие крупные работодатели несколько лет назад взяли за организа-

цию своих учебных центров. В таких корпоративных университетах молодых работников учат не только специальным знаниям в области фармацевтики, но и общему менеджменту, маркетингу, финансам.

Проблема недостаточной подготовки кадров системная. Она связана с действовавшими до последнего времени стандартами образования в фармацевтической области, оторванными от практики или ориентированными на технологические процессы прошлых лет.

Кроме того, у сложившейся ситуации есть и понятная материальная подоплека: современное лабораторное оборудование стоит очень дорого. Из-за недостатка необходимой техники студенты не всегда могут выполнять нужные лабораторные работы и практикумы в вузах.

### **Литература**

1. Газета «Фармацевтический вестник».
2. Доклад Е. В. Абрамова / Ульяновский государственный технический университет.

**Белякова И. Ю.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
студент*

Научный руководитель — к. э. н., доцент **Чиркова Т. В.**

## **ПРОБЛЕМА УСТОЙЧИВОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Решение данной проблемы требует прохождения нескольких этапов, после завершения каждого из которых требуется некоторое время для адаптации системы к ее новому состоянию, что позволит минимизировать риски потери управляемости и финансовую устойчивость организации.

Рассмотрим более подробно проблему устойчивого совершенствования организационной структуры предприятия. В первую очередь необходимо сравнить фактический интеллектуальный потенциал системы с ее интеллектуальной емкостью.

В случае если фактический интеллектуальный потенциал системы больше, чем ее интеллектуальная емкость, то в системе имеет место избыточный потенциал. Чтобы смягчить организационную структуру рекомендуется применять следующие организационные инструменты:

- Делегирование — перенесение ответственности и полномочий с более высоких на более низкие уровни управления в иерархиях, что позволяет ускорить процесс принятия решений.

- «Переворачивание» — формирование финансовых и оперативных планов деятельности организации на основе инициативы снизу, а не приказов сверху.

- Внутренние взаиморасчеты — системы внутренних условных расчетов между подразделениями и сотрудниками с целью обеспечения цепочек «заказчик — поставщик» и повышения качества выполнения межфункциональных услуг в организации, а также доведение условий заказчика до непосредственного исполнителя.

- Децентрализация организационной структуры — дробление управляющего центра по территориальному или функциональному признаку.

- Бизнес-влечение — внедрение в систему бизнес-лидеров, ориентированных на достижение бизнес-результатов, а не формальное исполнение процедур.

В случае если интеллектуальная емкость системы больше, чем ее интеллектуальный потенциал, то система имеет свободную интеллектуальную емкость, т. е. способна принять дополнительный интеллектуальный потенциал из внешней среды. Для этого случая, когда следует повысить совокупный потенциал системы, применяют следующие организационные инструменты:

- Проверка профессиональной пригодности, которая заключается в установлении нормативов уровня профессионального развития персонала и последующем проведении квалификационных испытаний с целью определения соответствия нормативам уровня профессионализма, по результатам которого на конкурсной основе проводится замена специалистов.

- Кадровый резерв, который заключается в обеспечении возможности внутреннего замещения для каждой ключевой должностной единицы.

- В качестве следующего шага решения этой проблемы необходимо распределить жесткость системы по ее организационной структуре. Если интеллектуальный потенциал системы превышает минимальный уровень интеллекта, то избыточный интеллект следует задействовать в более творческих и стратегических направлениях менеджмента. Для данного типа организации рекомендуется применение следующих организационных инструментов:

- Управление изменениями, которое заключается в ускорении процесса согласования и внедрения наиболее перспективных инноваций.

- Синхронизация как адаптация организационной структуры к условиям фактических бизнес-процессов. В случае, когда фактический интеллектуальный потенциал организации не обеспечивает потребности технологического процесса, то управляющий центр должен трансформироваться в жесткую сеть, а недостающий интеллект потреблять из внешней среды на временной основе.

Скачкообразное совершенствование используется при необходимости противодействия инерционности системы, т. е. учета свойства иерархических структур сохранять или воспроизводить самих себя, сопротивляться изменениям, что приводит к консервации устаревших управленческих технологий, противоречит современным вызовам, требующим постоянного ускорения инновационных процессов. Под воздействием сильных внешних факторов происходит изменение свойств системы, и она приобретает принципиально новые признаки. Могут применяться определенные инструменты оптимизации организационной структуры:

- Дебюрократизация, которая заключается в устранении промежуточного управленческого звена, что неизбежно приводит к целевой самоорганизации элементов системы или их самопроявлению.

- Перегрузка, которая заключается в сокращении части персонала таким образом, чтобы оставшаяся часть оказалась перегружена для стимулирования поиска внутренних резервов, так и в учете проявления эффекта их самоорганизации

- Ресурсное голодание, которое заключается в значительном сокращении ресурсной подпитки с целью мобилизации внутренних резервов за счет самоменеджмента участников бизнес-процесса, а также в стимулировании самоорганизации.

- Управленческий вакуум, который создается самопроизвольными горизонтальными отношениями и заключается в резком ослаблении целевого управленческого поля с целью стимулирования естественной децентрализации и самоменеджмента элементов системы при одновременном усилении самоорганизации временных горизонтальных структур.

Необходимо заметить, что при реализации вышеперечисленных методов крайне высока вероятность гибели системы. Поэтому их применение может быть оправдано только в случае безвыходности ситуации.

**Брусакова И. А.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
д. т. н., профессор*

## **ФОРМИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ В СЦЕНАРИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА**

В материалах «Стратегии Санкт-Петербурга: приоритеты и цели экономического и социального развития до 2030 года» [1] констатируется, что развитие экономики и социальной сферы в Санкт-Петербурге

невозможно без формирования инновационной системы генерации знаний как для Санкт-Петербурга, так и для всего Северо-Западного региона в целом. Под *системой генерации знаний* понимается совокупность *взаимосвязанных сведений* о трудовом потенциале города, технологиях производств, применяемых в городе, научных достижениях, научно-исследовательской инфраструктуре, торговле и потребительском рынке, рынке недвижимости и системе поддержки девелоперских проектов, креативных индустриях, культуре и т. д.

Показано, что в период с 2000 до 2013 г. инвестиционная ситуация Санкт-Петербурга характеризовалась отрицательной динамикой, которая была обусловлена как низким уровнем производительности труда, так и низким уровнем прямых зарубежных инвестиций, технологической отсталостью промышленного производства. Улучшить инвестиционную ситуацию в городе позволят мероприятия по трансферту технологий, организации инфокоммуникаций, налаживанию межотраслевых взаимосвязей, развитию строительной и транспортной инфраструктуры, формированию новой ИТ-инфраструктуры промышленных производств и социальных коммуникаций. Автоматизация бизнес-процессов и информатизация управления предприятиями города — одна из актуальных задач. Так, затраты предприятий на развитие инфокоммуникаций за десятилетие возросли с 16,4 млрд до 43,5 млрд рублей.

Одним из возможных сценариев развития Санкт-Петербурга является инновационный сценарий [1], который позволит раскрыть потенциал стратегического развития города, будет способствовать сбалансированному развитию территорий, позволит обеспечить «новое качество человеческого капитала». Этот сценарий невозможно реализовать без развития экономики знаний.

Экономика знаний, «знаниевая экономика», когнитивная экономика — высший этап развития инновационной экономики. Управление знаниями непосредственно реализуется с использованием современных информационных технологий и информационных систем. Создание новых высокотехнологичных производств, использование научного потенциала города совместно с конкретными предприятиями различных отраслей, снижение энергоемкости, повышение производительности труда — вот результаты развития экономики знаний. Новые услуги населению, например, в рамках проекта «электронная Россия», позволят улучшить процессы управления межведомственными контентами, сделает доступными услуги населению.

Под термином *«экономические знания»* в задачах управления эффективностью деятельности корпорации, например, понимается вся совокупность экономической информации, включающая в себя информацию [2]:



- о составляющих предметной области (ПО) социально-экономических исследований, включая статистический экономический анализ;
- о системе понятий формальных моделей, на основе которых решаются прикладные задачи;
- о соответствии описаний ПО и описаний формальных моделей;
- о текущем состоянии ПО;
- о методах решения задач.

Формирование систем генерации знаний по отраслям промышленности Санкт-Петербурга, по различным экономическим кластерам позволит ввести единые оценки эффективности деятельности различных хозяйствующих субъектов, проводить процедуры инжиниринга и реинжиниринга ресурсов.

Одним из методов процессного управления предприятием (корпорацией) является Knowledge Management (KM) — управление знаниями. Управление знаниями реализуется управлением набора процессов, разрабатываемых в организации для создания, сбора, хранения и распространения знаний фирмы. Возможности выстраивания сквозных бизнес-процессов как некоторых «аккумулянтов» информации — интеллектуального капитала, необходимого для принятия управленческих решений различного уровня, отслеживания динамики изменений внешней и внутренней среды при условии параллельного инжиниринга ресурсов корпорации — та питательная среда, которая позволяет аккумулировать данные и знания, обрабатывать данные, преобразовывать их (мониторить), интерпретировать результаты деятельности корпорации в корпоративных информационных системах.

В [3] в качестве цели KM-метода процессного управления определена адаптация процессов на основе формирования релевантного знания. В корпорации знания рассматриваются как потенциал для действий, имеющих тесную связь с результатами. Инновационность развития экономики рассматривается как получение результатов деятельности корпораций при обеспечении необходимого условия, принципа «приращения ценности результата деятельности корпорации». В [4; 5] под «приращением ценности (капитал знаний)» понимается отношение ценности результата (дохода, добавленного информацией) к ценности затраченных ресурсов (процентной ставки на акционерный капитал). Инновационность деятельности корпорации позволяет своевременно проводить реструктуризацию бизнеса, снижать затраты, обеспечивать ускорение инновационного цикла, возможности выработки коллективных решений на новом инфокоммуникационном, технологическом, качественном уровне.



Управление знаниями с конца XX в. рассматривают как одну из задач менеджмента, связанную с поиском новых возможностей повышения эффективности бизнеса за счет выявления и использования дополнительных ресурсов — интеллектуального капитала. Получили распространение две концепции управления знаниями:

- информационная цепочка ценностей, приобретенная за счет внедрения новейших технологических систем, с которыми работают персонал, члены корпорации, используя информационные базы данных и знаний;
- новая роль человеческих ресурсов в выработке знаний с использованием интуиции, инноваций, консалтинга, трансферта знаний и лучшей практики.

С процессом управления знаниями связывают вопросы управления нематериальными активами корпорации, которые, в свою очередь, составляют интеллектуальную собственность корпорации. Интеллектуальные активы — явные интеллектуальные ресурсы, явные знания в различной форме, которые принадлежат организации [6]. Интеллектуальная собственность — правовое понятие, результаты интеллектуальной деятельности охраняются законом.

Управление знаниями требует определенной инфраструктуры информационной технологии, которая обеспечивает сбор и совместное использование знаний с использованием необходимого программного обеспечения для распределения информации и знаний и повышения их качества.

К системам инфраструктурного обеспечения для управления знаниями относятся [6]:

- для *совместного использования знаний* — системы коллективного сотрудничества (Интернет и интранет-сети, программное обеспечение коллективного использования);
- для *распределения знаний* — офисные системы (обработка текстов, web-приложения, электронные календари, настольные базы данных, настольные издательские средства, средства когнитивной графики, средства интеллектуальной обработки текстов («Евфрат-Документооборот», IntraNet Solutions, Open Text), голосовая почта). Офисные системы — это любое приложение ИТ, предназначенное для увеличения производительности обработчиков информации в корпорации;
- для *фиксации и кодирования знаний* — системы искусственного интеллекта, экспертные системы;
- для *формирования новых знаний* — системы обработки знаний Knowledge work Systems KWS (САПР — системы автоматизированного проектирования Computer-aided design CAD, системы вир-

туальной реальности Virtual reality systems VRS, рабочие станции, системы статистической обработки данных, статистические пакеты, прогнозирования и интерпретации данных, средства имитационного моделирования, средства нейронного и нечеткого моделирования Neuro and Fuzzy Simulation Methods).

Современные аналитические платформы строятся с целью мониторинга и анализа экономической информации с помощью формирования системы индикаторов, метрик — показателей различных бизнес-процессов.

Любые корпоративные знания (КЗ) можно структурировать с помощью высказывания типа [2]:

$$\mathbf{KЗ} = \langle \{ \mathbf{KЗ}_n \}_{n=1}^N, \{ v_m^i \}_{i=1}^N, \{ V_l^{i,j} \} \rangle,$$

где под  $\{ \mathbf{KЗ}_n \}_{n=1}^N$  понимается априорная информация (метазнания, например) обо всех  $N$  составляющих корпоративных знаний (о ресурсах предприятия, о свойствах социально-экономических процессах, о потребителях банковских услуг и т. д.);  $\{ \mathbf{KЗ}_n \}_{n=1}^N$  — сцепленный номинальный признак, полученный в результате описания взаимосвязи между всеми  $N$  ключевыми составляющими корпоративных знаний;  $\{ v_m^i \}_{i=1}^N$  —  $m$ -е свойство для  $i$ -й составляющей корпоративных знаний;  $\{ V_l^{i,j} \}$  —  $l$ -е значение  $i$ -го свойства для  $j$ -й составляющей корпоративных знаний.

Применение механизмов представления знаний для различных предметных областей позволит сформировать систему генерации знаний в рамках предприятия, отрасли, города, тем самым выделить ключевые показатели эффективности различных сфер деятельности города, принимать обоснованные управленческие решения по прогнозированию и планированию развития.

### Литература

1. Интернет-ресурс [www.spbstrategy2030.ru](http://www.spbstrategy2030.ru).
2. Брусакова И. А. Метризация бизнес-решений когнитивной экономики. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2010. 182 с.
3. Тельнов Ю. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2005. 320 с.

4. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / У. Д. Духонин, Д. В. Исаев, Е. Л. Мостовой и др.; под ред. Г. В. Генса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 269 с.

5. Интернет портал по распространению знаний, опыта и образования между специалистами BPM Institute [Электронный ресурс]. URL: Internet: <http://www.bpminstitute.org>.

6. Мильнер Б. З., Румянцева З. П., Смирнов В. Г., Блинные А. В. Управление знаниями в корпорациях: учеб. пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. Б. З. Мильнера. М.: Дело, 2006. 304 с.

**Буров С. Н.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
магистрант*

Научный руководитель — к. ф.-м. н., доцент **Колпакиди Н. Н.**

## **ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЧАСТНОГО РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ**

Возможно, не все население нашей необъятной Родины успело почувствовать, но все-таки в последние годы Россия находится в состоянии относительной экономической стабильности. А это, в свою очередь, непосредственно связано с темой нашего исследования. Сформировался новый тип уважаемого бизнесмена или просто интеллигентного состоятельного человека. Многие даже успели создать некое состояние и насытиться материальными благами, и их уже не интересуют вложения во всякого рода движимое и недвижимое имущество.

В поле зрения коммерческих интересов многих оказалось ресторанное дело. И хотя вложения в подобные предприятия оцениваются как пятые по степени риска, интерес к этому сегменту рынка достаточно велик. Даже новичков в этой сфере не пугает большое количество уже существующих конкурентов и, возможно, длительные сроки выхода на должный уровень рентабельности.

Ресторанный бизнес достаточно молод: на коммерческой основе он начал работать только с начала 90-х годов, — так что есть перспектива роста. В Санкт-Петербурге ресторанный бизнес активно развивается, как и в других крупных городах, чего нельзя сказать о мелких городках.

Правительство Петербурга утвердило на 2014 г. новую программу развития туризма. За шесть лет планируется увеличить количество гостей, прибывающих в наш город, с 5 до 8 млн. На эти цели власти готовы потратить внушительную сумму — более 872 млн рублей. Правительство ставит перед собой задачу вполне выполнимую. Петербург не-

давно признали 20-м в мире и 7-м в Европе по туристическому интересу, а эксперты прочат ему и дальнейшее восхождение на вершину рейтинга. Но в то же время город входит в число самых дорогих.

Например, сфера общепита способна отбить аппетит у зарубежных гостей. Средний чек на обед в более-менее приличном кафе или ресторанчике обходится сегодня в 750–800 рублей на человека. И это — в кафе или в сетевом ресторане без особых претензий. А желающим провести вечер за столом, накрытым скатертью, пить вино из хрустального бокала и угоститься блюдом не столь тривиальным, как котлета с картофельным пюре, ужин обойдется по меньшей мере в 3000 рублей. По общему мнению, владеть баром или рестораном в Петербурге — бизнес вполне прибыльный, но вместе с тем стоящий хозяину уйму нервов и времени.

Автор исследования провел анализ развития ресторанного бизнеса в Санкт-Петербурге и Нижнем Новгороде, на основе чего выявил проблемы и перспективы роста отрасли в крупных городах.

Объектом исследования выступил ресторан «ТРАТТОРИЯ ТЕРРАСА». Вид деятельности – розничная торговля продуктами питания. Предприятие имеет хорошо организованный и мотивированный персонал, опыт работы, надежных поставщиков, ресурсную базу. Основным потребителем «ТРАТТОРИЯ ТЕРРАСА» являются женщины и мужчины 25–45 лет. Наиболее сильным конкурентом «ТРАТТОРИЯ ТЕРРАСА» является ресторан «Новелла».

Проведенный анализ деятельности «ТРАТТОРИЯ ТЕРРАСА» позволил автору исследования выявить следующие проблемы ресторана по сравнению с конкурентами: неэффективная реклама, слабое стимулирование потребителя, что явилось основанием для разработки проектных рекомендаций с целью решения проблем ресторана и повышения его эффективности в целом:

1. Построение эффективной системы обучения персонала «ТРАТТОРИЯ ТЕРРАСА».

2. Разработка мероприятий по повышению качества обслуживания потребителей «ТРАТТОРИЯ ТЕРРАСА».

3. Проведение рекламной компании с целью повышения информирования о деятельности компании на рынке и привлечения нового потребителя.

Основные направления работы обучения сотрудников ресторана «ТРАТТОРИЯ ТЕРРАСА» должны быть ориентированы: на обучение новичков; обучение штатного персонала; обучение новых штатных сотрудников продуктам предприятия; обучение всех сотрудников новым продуктам и услугам предприятия.

Анализируя работу ресторана можно сказать, что наибольший поток клиентов наблюдается с четверга по воскресенье включительно. На дан-

ные дни приходится наибольший объем продаж продукции. В вечернее время продажи на предприятии падают. В связи с этим необходимы конкретные мероприятия, которые будут способствовать привлечению и удержанию потребителя в ресторане «ТРАТТОРИЯ ТЕРРАСА». Ресторан всегда необходимо продвигать на рынке, чтобы его узнавали, хотели посетить и порекомендовать своим знакомым.

Были предложены следующие методы продвижения ресторана:

*Первый метод — прямая реклама.*

*Второй метод — личные продажи.*

*Третий метод — работа с клиентской базой.*

*Четвертый метод — стимулирование сбыта.*

*Пятый метод — PR.*

С целью повышения конкурентоспособности «ТРАТТОРИЯ ТЕРРАСА» на рынке был предложен маркетинговый ход — Sky-купон. Данный маркетинговый ход позволит привлечь нового потребителя и заинтересовать в заказе продукции предприятия уже постоянных клиентов.

Автором было предложено проведение рекламной компании с целью повышения информативности о ресторане на рынке и привлечения нового потребителя.

На основе предложенных мероприятий автором был проведен расчет их планируемой эффективности, который показал, что рост выручки мероприятий составит 120% или 2673,12 тыс. рублей, расходы снизятся на 85,91% или 1850 тыс. рублей, чистая прибыль повысится на 109,33% или на 823,12 тыс. рублей. Можно сделать вывод, что данные мероприятия эффективны.

Таким образом, предложенные мероприятия будут способствовать формированию положительного имиджа ресторана на рынке, притоку клиентов, повышению конкурентоспособности.

**Бутиков Н. В.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
магистрант*

Научный руководитель — к. э. н., доцент **Бабюк О. В.**

## **РЕПУТАЦИОННЫЕ РИСКИ: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И НЕОБХОДИМОСТЬ ОЦЕНКИ НА ПРАКТИКЕ**

Деловая репутация кредитной организации — качественная оценка участниками гражданского оборота деятельности кредитной организации, а также действий ее реальных владельцев, аффилированных лиц, дочерних и зависимых организаций.

Имидж банка — это относительно устойчивый образ, представление о нем среди персонала банка, его клиентуры, в финансовых кругах, различных контактных аудиториях и в широких слоях общества. Также это умение разумно рисковать один из элементов культуры предпринимательства в целом, а банковской деятельности — в особенности. В условиях рынка каждый из его участников принимает некие правила игры и в определенной степени зависит от поведения партнеров. Одним из таких правил можно считать готовность принять на себя риск и учитывать возможность его реализации в своей деятельности.

В сложившейся ситуации становится очевидным необходимость эффективного управления системой банковских рисков. Необходимо также отметить, что в процессе своей деятельности банки сталкиваются с совокупностью различных видов рисков, отличающихся между собой по месту и времени возникновения, совокупности внешних и внутренних факторов, влияющих на их уровень, и, следовательно, по способу их анализа и методам их описания. Кроме того, все виды рисков взаимосвязаны и оказывают влияние на деятельность банков. Изменения одного вида риска вызывают изменения почти всех остальных видов. Все это, естественно, затрудняет выбор метода анализа уровня конкретного риска и принятие решения по его оптимизации ведет к углубленному анализу множества других рисков факторов.

Виды рисков факторов:

- Несоблюдение кредитной организацией законодательства Российской Федерации, учредительных и внутренних документов кредитной организации, обычаев делового оборота, принципов профессиональной этики, неисполнение договорных обязательств перед кредиторами, вкладчиками и иными клиентами и контрагентами, отсутствие во внутренних документах механизмов, позволяющих эффективно регулировать конфликт интересов клиентов и контрагентов, учредителей органов управления и служащих, а также минимизировать негативные последствия конфликта интересов, в т. ч. предотвращение предъявления жалоб, судебных исков со стороны клиентов и контрагентов и применение мер воздействия со стороны органов регулирования и надзора.

- Неспособность кредитной организации, ее аффилированных лиц, а также реальных владельцев эффективно противодействовать легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, а также иной противоправной деятельности, осуществляемой недобросовестными клиентами и контрагентами и служащими кредитной организации.

- Недостатки в управлении банковскими рисками кредитной организации, приводящие к возможности нанесения ущерба деловой репутации. Осуществление кредитной организацией рискованной кредит-

ной, инвестиционной и рыночной политики, высокий уровень операционного риска, недостатки в организации системы внутреннего контроля, в т. ч. в целях противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма.

- Недостатки кадровой политики при подборе и расстановке кадров, несоблюдение принципа.

- Возникновение у кредитной организации конфликта интересов с учредителями, клиентами и контрагентами, а также другими заинтересованными лицами.

- Опубликование негативной информации о кредитной организации или ее служащих, учредителях, членах органов управления, аффилированных лицах, дочерних и зависимых организациях в средствах массовой информации.

В России близость финансовой организации к государству и личные связи финансиста с высшими государственными чиновниками всегда были одним из наиболее важных банковских активов.

Если рассматривать выше упомянутые риски можно понять что репутационный риск для банка это в первую очередь возникновения у банка убытков в результате уменьшения числа клиентов вследствие формирования негативного представления о финансовой устойчивости банка, качестве оказываемых услуг или характере деятельности в целом. Репутация банка — это общественная оценка его достоинств и недостатков, которая складывается под влиянием самых разных факторов. Деловая репутация складывается годами, а разрушить ее можно в один миг. Репутация лежит в основе выбора клиентом обслуживающего банка.

Важнейшим аспектом формирования имиджа банков является мнение специалистов и аналитиков, высказываемое по различным проблемам деятельности того или иного банка. На оценки специалистов в значительной мере ориентируются потенциальные клиенты, финансовые круги и т. д. — здесь мы встречаемся с одним из самых существенных «имеджеобразующих» факторов.

Еще одним фактором является коммуникационная стратегия банка, так как она является одним из наиболее уязвимых направлений деятельности коммерческих банков.

Рассматривая нынешнее состояние всей банковской деятельности и в связи с нынешними возникшими проблемами у некоторых банков в связи с приостановлением (отзывом) лицензии Центра банком вызвало у населения негативное отношение в целом к банковской деятельности в Росси. Также в целом на деятельность банка влияет сама работа банка с претензиями аффилированных лиц, что несет в себе одну из ключевых ролей в удержании и привлечении капитала в банк.

Также не малую роль играет правильное обучение, и подбор персонала, так как они являются официальными представителями банка и



несут полную ответственность за свою деятельность в той или иной сфере своей деятельности.

Таким образом, в нынешнем состоянии банк должен руководствоваться тем, что он должен быть направлен и предрасположен к своим клиентам и партнерам. Также он должен иметь четкую стратегию на развитие и донесение своей миссии до аффилированных лиц, а в первую очередь для своих сотрудников, так как они будут являться полноправными представителями банка в тех или иных вопросах и от них будет зависеть в первую очередь какое впечатление возникнет у клиентов к данной кредитной организации.

### **Литература**

1. Вишняков Я. Д., Радаев Н. Н. Общая теория рисков: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. М.: ИЦ «Академия», 2007. 368 с.
2. Чернова Г. В., Кудрявцев А. А. Управление рисками: учеб. пособие. М.: ТК «Велби»; Проспект, 2006. 160 с.
3. Эллиотт М. Основы финансирования риска. М.: Инфра-М, 2008.

**Веснов К. Ю.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,*  
*студент*

Научный руководитель — к. э. н., доцент **Чиркова Т. В.**

## **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Современный управленческий мир весьма разнообразен и зависит от множества факторов и задач, стоящий перед ним на современном этапе.

Мобилизация и оптимизация использования ресурсов, в т. ч. трудовых, переориентация российской экономики с сырьевых отраслей в реальное производство, активное участие в институционализации рыночных отношений, требуют от менеджеров особенных качеств.

Сами менеджеры при решении данных проблем в первую очередь выделяют здесь умение работать в команде, стратегическое видение, способность управлять переменами, принимать решения в условиях неопределенности. Между тем, задачей самих менеджеров должно стать и создание в обществе положительного образа профессионального управляющего. Реализация этой идеи не будет легкой, поскольку есть не только силы, противостоящие ей, но и объективные причины, вызывающие непонимание этой концепции и ее отторжение значительной частью населения.

В регионах России есть такие люди, которые часто воспринимаются местным сообществом как «крепкие хозяйственники», но на деле являют-



ся представителями нового класса управленцев. Акцент при освещении таких историй должен делаться не на красивом результате работы, а на его общественной значимости, а также на самом процессе работы менеджера. Конечно, предмет гордости наиболее известных российских бизнесменов — их экономическая эффективность; но замыкаться на ней нельзя, и бизнес-лидеры России прекрасно понимают это. Понимают они и необходимость организации коммуникаций с целью создания положительного отношения не только к своему бизнесу, но и к российскому бизнесу в целом. Их относительные удачи или неудачи в этой области связаны со шлейфом справедливых упреков в адрес конкретных личностей, несмотря на успехи некоторых из них в области управления. Нельзя допускать переноса этого отрицательного отношения на весь класс менеджеров.

В ближайшие годы наверняка произойдут глубокие перемены в составе управленческой прослойки российского бизнеса. Однако в настоящее время многие молодые управленцы не видят для себя реально конструктивных примеров среди российских бизнесменов. Некоторые признают, что люди, ряд качеств которых можно принять за образец для себя и своих ровесников, на деле — очень неоднозначные личности.

Таким образом, одна из основных проблем, которая стоит на пути развития современного менеджмента — это проблема самого человека, проблема универсального управленца с его социальными характеристиками и техника с ее несовершенством и постоянной доработкой. Это лишь одна из основных частей, кроме этого, присутствует множество других вещей.

Методом преодоления данной проблемы может выступить культура в экономике. Видимо, ввиду ее возвышенного значения, данной вещи уделяется очень мало внимания.

Важно то, что все ведущие управленцы — культурные люди, но это лишь задаток, малая часть айсберга. В настоящее время этого мало. Такой способ управления открывает новые возможности не только в практике. Так, в своем теоретическом представлении он может способствовать формированию специалистов с новым уровнем, способных улучшать выполняемую работу, а также изменять представление об обществе в лучшую сторону. Это уже стратегия не предприятия, а государства.

Таким образом, мы можем сказать следующее: посредством окультуривания возможно совершенствование методов формирования стратегии любого предприятия.

В целом тяжело опираться на теорию, так как практика имеет свойство искажаться и довольно существенно, выходя из-под контроля. На этот процесс и дальнейший ход события всецело влияют внутренние качества человека.

Таким образом, следует, что каждый человек при принятии стратегического решения обязан задуматься о многом, ведь он своим действием

определяет судьбу многих. Менеджмент, хотя и играет вполне определенную роль в организации, тем не менее, как бы пронизывает всю организацию, касаясь и затрачивая практически все сферы ее деятельности. Однако, при всем многообразии взаимодействия менеджмента и организации, можно достаточно четко определить границы деятельности, которые составляют содержание менеджмента, а также достаточно четко идентифицировать субъектов управленческой деятельности менеджеров.

Управляя организацией, они осуществляют некоторый процесс взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ей своих целей. Нужно помнить то, что менеджмент не эквивалентен всей деятельности организации по достижению конечных целей, а включает в себя только те функции и действия, которые связаны координацией и установлением взаимодействия внутри организации с побуждением к осуществлению производственной и других видов деятельности, с целевой ориентацией различных видов деятельности и т. п.

Также существует проблема, возникающая на современном этапе развития науки управления — это проблема соответствия между менеджментом и менталитетом.

Важно отметить и то, что между этими двумя элементами существует некоторая взаимосвязь. Человек не может быть свободным от общества, от самого себя, своей ментальности. При этом он всегда находится в определенной системной иерархичности или подчиняет и руководит, или подчиняется. Даже в одиночестве он управляет своими действиями, поступками, исходящими подсознательно из его ментальности. Как следствие мы можем сделать вывод о том, что управление есть форма выражения ментальности.

Таким образом, менеджмент можно охарактеризовать как форму внутренней, глубинной социально-психологической программы, заложенной в человеке. Поэтому важно учитывать все нюансы менталитета той или иной страны, даже на уровне регионов для проведения более успешной плановой и управленческой политики.

Особенностью русского менеджмента является его гибкость, приспособляемость, маневренность, диалектичность. Его формирование должно начинаться с микроуровня, т. е. строиться конкретно на каждом предприятии и в учреждении. Это значит, что наличие переходной экономики предполагает адекватную систему менеджмента с длительным периодом становления. Последняя должна учитывать:

- 1) устоявшийся дуализм менталитета;
- 2) его различия в разных регионах и огромные просторы страны.

Для ее реализации необходимо налаживание общероссийской психологической службы, имеющей свои отделения в каждом регионе, на

каждом крупном предприятии. В задачи этой службы на макроуровне будет входить создание общероссийской и региональной карт ментальности. Это поможет социально-психологическим службам предприятий выявить соотношение психологических качеств работников, на основе которых и будут моделироваться конкретные системы управления, учитывающие двойственность и соотношение противоречивых сторон российской ментальности.

При формировании системы управления надо как можно сильнее учитывать деловые качества индивида, способность его к восприятию нового, настойчивость и креативность.

В крупных городах с развитой психологией индивидуализма все чаще отношения строятся на практицизме, все больше проявляется стремление к обогащению. Система формирующегося российского менеджмента должна учитывать это, отличая и отмечая лиц, у которых преобладает индивидуальная ментальность. Таким людям лучше всего поручать индивидуальные участки работы, где они могли бы проявить все свои способности и получать зарплату в соответствии с ними.

Работников с коллективистской психологией целесообразно использовать на участках, где применяются специфические, адекватные им методы управления с акцентом на коллективный труд, коллективную ответственность и контроль.

Таким образом, мы можем сказать, что в России в системе менеджмента существуют как проблемы, так и способы их решения, главное при этом учитывать особенности российского рынка и менталитета.

Важно также отметить огромные перспективы развития данной науки как на теоретическом, так и на практическом уровне в нашей стране. Нужно использовать все ресурсы и все источники для перехода России на качественно новый уровень управления на мировой арене.

***Виноградова Н. Ю.***

*Санкт-Петербургский государственный университет экономики,  
к. э. н., доцент*

## **МОДЕЛИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ**

На уровне отдельных хозяйствующих субъектов инновационный процесс обычно реализуется в виде инновационных проектов.

Содержательно инновационный проект — это применение знаний, навыков и умений, инструментария разработки и технологий производ-

ства к созданию стоимости идеи и формированию условий превращения ее в источник дохода или другого социального эффекта.

Повышение инновационной активности на фоне обострения конкурентной борьбы позволяет рассматривать любые изменения как проект, если встает задача их реализации с минимальными затратами времени, материальных и финансовых ресурсов.

Широкое внедрение компьютерных систем обработки информации, растущие масштабы и сложность деятельности предприятий в условиях жесткой конкуренции способствовало тому, что все большее число компаний стало развивать и использовать специальные подходы и методы управления проектами. Причем в настоящее время уже и малые фирмы, осуществляющие относительно небольшие проекты, все чаще готовят, планируют и контролируют осуществление своих проектов с использованием этих специальных методов и средств. Роль компаний, специализирующихся на разработке и реализации проектов, существенно возросла, а должность и профессия руководителя проекта (project manager) стала одной из самых престижных.

Диапазон обязанностей руководителя проекта как системного интегратора отличается широтой. Он должен согласовывать противоречивые интересы сред (социальной, организационной, технической, финансовой, политической), на пересечении которых реализуются все фазы жизненного цикла инновационного проекта: от маркетинга идеи и стратегического бизнес-планирования до разработки, комплектной поставки или сдачи результата «под ключ». Естественно поэтому, что руководитель проекта должен использовать специальные методы управления, владеть современными инструментальными средствами и обладать целым спектром способностей. Методология управления проектами экономит деньги, время, другие ресурсы, снижает риск инновационной деятельности и повышает надежность и качество результатов.

Каковым бы ни было новшество, его успех на рынке реализуется через соответствующий инновационный проект как процедуру коммерциализации. С этих позиций оценка приемлемости инновационного проекта, казалось бы, сводима к задачам финансового планирования. Следует, однако, учитывать различия между текущим финансовым планированием, как подходом к управлению повседневной деятельностью предприятия, и подготовкой решения об осуществлении капиталовложений в инновационные процессы.

В первом случае плановая работа базируется на сопоставлении фактических (достигнутых) показателей с желаемыми. Основным источником информации для принятия решений являются формы текущей производственной и финансовой отчетности, а главным инструментом планирования — бухгалтерский учет (account).

При оценке же приемлемости инновационных проектов методы бухгалтерского учета не обеспечивают адекватного описания предполагаемых в будущем процессов. Главным смыслом процедуры становится не бухгалтерская точность расчетов, а предоставление лицу, принимающему решение, максимума информации для заключения о начале или отказе от реализации проекта, о необходимости корректировки предполагаемого плана создания инновации. В этой связи более важной становится общая интерпретация результатов оценки, нежели точность отдельно взятых значений тех или иных показателей бухгалтерского баланса.

Кроме того, бухгалтерский подход, который в силу точного представления денежных потоков должен был бы снизить ошибку оценки, на самом деле может только ее увеличить. Объясняется это тем, что в его рамках действительность любого этапа проекта определяется итоговыми (суммарными) числовыми значениями оттока и притока денежных средств. Другими словами, дискретность возникновения числовых величин для будущей оценки привязана к концу каждого интервала планирования. Процессы, происходящие между двумя «замерами», игнорируются. Отсюда очевидна важность разбиения жизненного цикла проекта на этапы. С одной стороны, чем большей будет периодизация, тем точнее будут результаты выполненных расчетов. Однако периоды расчета и оплаты большинства налогов, периоды начисления заработной платы, процентов и определение других статей затрат, как правило, эквивалентны либо кратны тридцати календарным дням. Поэтому при больших длительностях этапов приходится пренебрегать неравномерностью или дискретным характером возникновения таких затрат. Стремление повысить точность путем дробления этапов приведет к резкому возрастанию объемов исходной информации, а затем, в силу несоответствия фактических и учетных показателей деятельности, к снижению достоверности конечного результата. Кроме того, повышение детальности планирования уводит цифровые показатели проекта в сторону от некоторых средних значений, снижая доверительную вероятность для показателей проекта. Поэтому опытный разработчик проекта старается свернуть число статей затрат до количества, отвечающего здравому смыслу. В дальнейшем это позволит провести структурный анализ совокупных издержек и определить наиболее существенные элементы затрат.

Еще одним неоправданным допущением инвестиционного анализа при его применении к инновационным проектам является предположение о том, что весь объем продукции, производимой в течение некоторого периода, будет реализован в том же интервале планирования. Даже если предположить, что соотношение цены реализации и объема продаж подкреплены соответствующими маркетинговыми исследованиями, приходится признать, что рассчитываемые таким образом фи-

нансовые результаты проекта имеют тенденцию быть слишком оптимистичными.

Таким образом, оценивая приемлемость инновационного проекта, в выборе точности исходных данных следует руководствоваться существенностью информации, объединяя и укрупняя однородные, второстепенные и имеющие небольшой удельный вес элементы доходов и затрат. При экспертизе проекта на модели это даст возможность проанализировать структуру исходных данных и определить, какие параметры в дальнейшем в наибольшей степени повлияют на результат коммерческой оценки.

Эффективным методом, адекватным решаемым задачам, является разработка методики моделирования инновационного проекта, основу которого составляет сценарный подход. В его рамках имитационные модели позволяют проигрывать различные варианты развития проекта и внешнего экономического окружения. Появляется возможность проверить различные идеи, гипотезы и предположения относительно развития бизнеса, проанализировать последствия их реализации. Окончательно инновационный проект в модели может быть представлен элементами денежных потоков (поступлениями и выплатами), т. е. событиями, происходящими в различные периоды времени, что открывает возможность оценки его экономической эффективности.

*Власов Д. А.*

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
магистрант*

Научный руководитель — к. э. н., доцент *Грозовская Е. В.*

## **ЕСТЕСТВЕННАЯ МОНОПОЛИЯ И МЕТОДЫ ЕЕ РЕГУЛИРОВАНИЯ**

Одной из главной проблемой современной российской экономики, не разрешенной до настоящего времени, является формирование конкурентных рынков Российской Федерации, в т. ч. в сфере естественных монополий. Предприятия естественных монополий, в комплексе образующие производственную инфраструктуру государства, являются базой для оживления и дальнейшего развития отечественной промышленности, развития реального сектора экономики. Поэтому задача обеспечения их финансовой устойчивости, а также экономической эффективности приобретает особую важность.

Понятие «естественная монополия» впервые было применено к ситуации установления контроля за использованием природных (есте-

ственных) ресурсов (откуда и пошло название). Это явление исследовал в 1838 г. А. Курно, приведший пример собственника источника, способного контролировать потребление воды населением, живущим ниже по течению. Спустя десять лет, в 1848 г., Дж. Милль определил разницу между искусственной и естественной монополией: первая создается государством, статус закрепляется законодательными актами, а ее возможное упразднение будет способствовать росту национального богатства. В отличие от этого естественная монополия существует безотносительно к усилиям государства и закона [1, с. 6].

Дадим определение «естественной монополии». Согласно федеральному закону РФ от 17.08.1995 г. № 147-ФЗ, «Естественная монополия — состояние товарного рынка, при котором удовлетворение спроса на этом рынке эффективнее в отсутствие конкуренции в силу технологических особенностей производства (в связи с существенным понижением издержек производства на единицу товара по мере увеличения объема производства), а товары, производимые субъектами естественной монополии, не могут быть заменены в потреблении другими товарами, в связи с чем спрос на данном товарном рынке на товары, производимые субъектами естественных монополий, в меньшей степени зависит от изменения цены на этот товар, чем спрос на другие виды товаров» [2, ст. 3].

Другими словами, естественная монополия — это состояние товарного рынка, при котором удовлетворение спроса на этом рынке эффективнее в отсутствие конкуренции в силу технологических особенностей производства, а товары, производимые субъектами естественной монополии, не могут быть заменены в потреблении другими товарами, в связи с чем спрос на данном товарном рынке на них, в меньшей степени зависит от изменения цены, чем спрос на другие виды товаров.

Естественной монополией обладают собственники и другие хозяйствующие субъекты, имеющие в своем распоряжении редкие и свободно не воспроизводимые элементы производства (например, редкие металлы, особые земельные участки, пригодные для возделывания и выращивания чая, виноградников). Сюда относятся также целые отрасли инфраструктуры: железнодорожный транспорт, военно-промышленный комплекс и т. п.

Как уже было отмечено выше, естественная монополия существует, когда эффект ее масштаба настолько велик, что одна фирма может снабжать весь рынок, имея более низкие издержки на единицу продукции, чем имел бы ряд конкурирующих фирм. Такие условия характерны, например, для предприятий общественного пользования. В этих случаях эффект масштаба в производстве и распределении продукта настолько велик, что для получения низких издержек на единицу продукции и низкой цены необходима крупномасштабная деятельность. Если бы ры-



нок был поделен между многими производителями, то эффект масштаба производства не был бы достигнут, издержки на единицу продукции были бы высоки и потребовались бы высокие цены, чтобы покрыть эти издержки [3, гл. 10].

Перечислим плюсы и минусы естественной монополии.

К плюсам относятся следующие показатели:

- возможность максимально использовать эффект от масштаба производства, что приводит к снижению издержек на производство единицы продукции;
- возможность мобилизации значительных финансовых ресурсов для поддержания средств производства на должном уровне;
- возможность использования достижений научно-технического прогресса;
- возможность следования единым стандартам на производимую продукцию и предоставляемые услуги;
- возможность замены рыночного механизма, т. е. рыночной экономической организации;
- внутрифирменной иерархией и системой контрактных отношений, что позволит сократить потери, связанные с риском и неопределенностью.

Выделяя минусы хотелось бы отметить следующие аспекты:

- возможность определять уровень продажной цены, создавать искушение переложить издержки в значительной мере на конечного потребителя, который не в состоянии оказывать обратного влияния на производителя;
- возможность блокировать технический прогресс;
- возможность «экономить» за счет снижения качества производимой продукции и предоставляемых услуг;
- возможность принимать форму административного диктата, подменяющего экономический механизм [4, разд. 5].

Анализируя плюсы и минусы естественной монополии становится понятно, что недостатки становятся достоинствами и наоборот. Это глубоко противоречивая форма экономической организации. Не возможно однозначно определить, что перевешивает — плюсы или минусы. Однако общество не может жить в условиях такой неопределенности, зависимости от естественных монополистов. Рыночная форма экономической организации не в состоянии преодолеть или даже ослабить действия негативных факторов естественной монополии. Рыночный механизм распределения ресурсов в данном случае не работает. Разрешить существующие противоречия общество может только одним способом — регулированием естественной монополии.

Как отмечает в своей работе «Ценообразование на монополизированных рынках и формирование тарифов на нефтепроводном транс-



порте» И. С. Метелев, традиционный подход к естественной монополии содержал определенную и достаточно однозначную интерпретацию регулирующего процесса: там, где наблюдается естественная монополия, необходимо и регулирование. Однако, с конца 1970-х гг. наблюдается существенное изменение как теоретических, так и практических подходов к регулированию из-за крупномасштабных «провалов регулирования» [5, с. 23].

В настоящее время выделяют три основных метода регулирования естественных монополий:

*1. Прямое государственное регулирование (возможности и границы)*

Чаще всего механизм и границы такого регулирования определяются национальными законодательными актами. В частности, в Российской Федерации действует уже упоминавшийся Федеральный Закон «О естественных монополиях» от 17 августа 1995 г., который определяет и отрасли, относящиеся к естественной монополии, и способы прямого ее государственного регулирования.

Считается, что прямое государственное регулирование посредством определения тарифов или решающего влияния на них естественных монополистов достаточно простой и понятный способ, позволяющий снизить роль негативных факторов, существующих в их деятельности. В частности, в российском законодательстве данному способу уделяется первостепенное внимание.

При реализации данного подхода возникают сразу же несколько проблем: 1) необходимость создания органа государственного контроля за деятельностью естественного монополиста или придания таковых функций уже действующей антимонополистической структуре; 2) сложность точного определения реальных издержек производителя услуг — естественной монополии.

*2. Торги за франшизу (возможность использования и эффективность в различных условиях)*

Другой способ регулирования естественной монополии связан с использованием механизма экономической организации. Это торги за франшизу (право на ведение такой деятельности). Торги за франшизу позволили в США решить проблемы с некоторыми естественными монополиями, причем лучшим способом по сравнению с другими способами их регулирования. Это относится к дерегулированию грузовых автоперевозок, к организации работы местных авиалиний, почтовой службы, к работе кабельных телевизионных сетей, в ряде случаев — к работе коммунальных служб, к проблеме дерегулирования железных дорог.

*3. Ценовая дискриминация*

Возможность использования ценовых дискриминаций имеется как у естественной монополии для увеличения чистого дохода, так и у регу-

лирующих субъектов для снижения общего негативного эффекта от деятельности данного предприятия естественного монополиста. Что такое ценовые дискриминации? Экономическая теория дает на этот вопрос следующий ответ — практика установления разных цен на один и тот же товар при условии, что различия в ценах не связаны с затратами [4, разд. 5.1].

Подведя итог, можно сказать, что применение экономического регулирования необходимо для: обеспечения баланса интересов потребителей (доступные цены) и регулируемых предприятий (финансовые результаты, привлекательные для кредиторов и новых инвесторов); стимулирования предприятий к сокращению издержек и излишней занятости, улучшению качества обслуживания, повышению эффективности инвестиций и т. д.; определения структуры тарифов на основе принципов справедливого и эффективного отнесения издержек на тарифы для различных типов потребителей; создания условий для развития конкуренции (например, обеспечение открытого равного доступа конкурентов к информационным сетям).

### **Литература**

1. Естественные монополии: теория и проблемы регулирования. М., 2003.
2. Федеральный Закон РФ «О естественных монополиях» от 17.08.1995 г. № 147-ФЗ.
3. *Авдашева С. Б., Розанова Н. М.* Теория организации отраслевых рынков. М., 1998.
4. *Акулов В. Б., Рудаков М. Н.* Теория организации: учеб. пособие. Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2002.
5. *Метелев И. С.* Ценообразование на монополизированных рынках и формирование тарифов на нефтепроводном транспорте. Омск, 2006.

**Гаврилов А.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
студент*

Научный руководитель — к. э. н., доцент **Чиркова Т. В.**

## **ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

Хотя эта специальность появилась в вузах РФ, проблема качества не снимается. Это связано с тем, что в России мало людей, имеющих реальный опыт управленческой работы в условиях рыночной экономики.

Качество — степень обладания чего-либо наиболее положительными характеристиками, связанными с удовлетворением потребностей по назначению. Менеджмент, как известно, вид профессиональной деятельности, использующий ряд научно сформированных приемов, методов, технологий управления человеческими ресурсами для получения максимальной продуктивности и рентабельности соответствующего производственного процесса. УК — разновидность менеджмента, чьим предметом является качество протекающих в организации процессов и конечный его показатель относительно выпускаемой продукции.

Одна из основных проблем российского менеджмента качества заключается в том, что экономические условия в стране отличаются от тех условий, в которых рождались принципы западного менеджмента качества. Говоря другими словами, это инструмент для решений проблем, которые пока не встали перед нашими производителями. А применение инструмента не по назначению приводит к получению иных, нежели ожидаемых, результатов.

Конечно, в настоящее время российский бизнес становится все более цивилизованным. Откаты как механизм обеспечения заказов и своеобразной лояльности потребителя уходят в тень, теряя свою надежность и привлекательность. Впереди у этого способа управления отношениями с клиентами и поставщиками лишь рост рискованности, а значит, падение уровня приемлемости и применимости. Рынок насыщается товарами и услугами, некоторые его сферы уже практически полностью заняты существующими игроками, и в них весьма высок уровень конкуренции. Предприятиям не остается ничего иного, как искать конкурентное преимущество в индивидуализации своей продукции (услуг), т. е. включаться в борьбу за потребителя.

Экономическая политика государства не может похвастаться положительными результатами в формировании поддержки предприятиям. Принципиальное различие ситуаций в том, что в советские времена над производителем господствовала идея, выраженная в цифрах плана. Сегодня основой экономики стала забота о прибыли, самый стимулирующий фактор из всех, опробованных человечеством. Конечно, такой принцип несет большие риски по отношению к потребителю, так как пути достижения цели могут играть далеко не в пользу клиента. Но мировая практика показывает, что путем постепенного совместного совершенствования законодательной сферы позволяет добиться оптимального соотношения гарантий и получаемого вознаграждения. Предприятия усиливают внутрикорпоративную регламентацию, нацеленную на соблюдение прав потребителей, менеджеры отказываются от тех или иных методов управления, следуя общественным настроениям.

Рост цивилизованности бизнеса напрямую связан с увеличением внешних и внутренних (законодательных, внутрикорпоративных, социальных) ограничений для него.

Следовательно, задача научной составляющей менеджмента — разработка новых подходов в хозяйственном управлении, позволяющих оставаться предприятию прибыльным.

Беда российского высшего менеджера в том, что он, заняв позицию управленца, по стилю мышления, по способам решения проблем остается отраслевым специалистом, или, в терминах Янга, «руководителем, принимающим решения», а не «управляющим процессом». Парадоксально, но факт: руководитель с увлечением занимается технологическими проблемами и весьма неохотно собственно управленческими.

По сути, состояние в сфере управления можно уподобить переход от кустарного производства к серийному. Ремесленники, опиравшиеся на свой личный опыт, в принципе не могли обеспечить производство единой образной продукции в массовом количестве. Требовался другой персонал, изначально наученный общим приемам производства и вследствие этого более эффективный.

Самый эффективный вариант совмещения колоссального профессионального опыта в технологии производства с идеями научного менеджмента и описанием организационного существа, его системности связях элементов и смысле всего в совокупности.

Таким образом, чтобы ожидания руководства от внедрения СМК оправдались, менеджеры качества должны нести ответственность за качество продукции и получить соответствующие полномочия. Однако руководители предприятий либо, не осознавая необходимости этой ответственности, не наделяют ею менеджеров качества, либо, понимая ее, не торопятся совершать соответствующие действия. Как это ни печально, зачастую это бывает оправдано.

Что сегодня представляет собой корпус менеджеров качества? С одной стороны, это люди, пришедшие в эту сферу из других областей управления или производства, получившие определенную переподготовку, но не имеющие системного профессионального образования. С другой стороны, это дипломированные специалисты, окончившие вузы по специальности «Менеджмент качества».

Исполнение функций МК в полном объеме, требует, кроме указанного, совершенно других знаний и навыков:

- знания принципов построения и анализа систем, т. е. системного подхода;
- навыков управления проектами;
- понимания конкретных механизмов реализации требований моделей СМК (того же стандарта ISO 9001:2000).

Анализ материалов по МК (книги, статьи в периодических изданиях, доклады на различных форумах и семинарах) показывает отсутствие единого понимания ключевых понятий этой сферы, таких как цели в области качества, процессы СМК, корректирующие и предупреждающие действия. Очевидно, что на практике трудно рассчитывать на эффективную помощь со стороны теории, если даже понятийный аппарат в ней еще недостаточно разработан. Это свидетельствует о том, что менеджмент качества в России — наука молодая, по существу, еще только зарождающаяся.

Вследствие этого в СМК при использовании обнаруживается ряд прикладных проблем:

- какова граница СМК, какие процессы должны быть включены в СМК?
- как идентифицировать процессы?
- что относить к действиям, улучшающим (корректирующим и предупреждающим) СМК?
- что должно включаться в состав «документации СМК»? Как определить, является ли документ записью?

Современный российский менеджер качества действует в основном методом проб и ошибок, полагаясь на собственное понимание и опыт, и, как следствие, происходит существенный разброс получаемых результатов, отсутствие формирования закономерностей и никакого прогресса в научной дисциплине.

Проблема качества в сфере образования относительно образовательного учреждения находит свое выражение в качестве образовательного процесса. Понятие «процесс» в материалах стандартов ИСО определяется как совокупность взаимосвязанных ресурсов (кадровых, материалы технических, технологических, временных и др.) и деятельности, которая преобразует продукт (т. е. индивида) на входе и на выходе. Продукция определяется стандартом как результат деятельности или процессов. Поставщик в системе образования — это образовательное учреждение, предоставляющее образовательные услуги. Потребители услуг — это учащиеся, их семьи. Услуга — это результат непосредственно взаимодействия поставщика и потребителя.

Образовательный процесс является основным процессом в системе образования, основополагающим его результатом выступает образованность выпускника. С позиций стандарта ИСО это мера достижения личностью определенного уровня развития свойств и структур, которые соответствуют потребностям индивида.

В государственных документах отражены цели и задачи в области образования и воспитания, пути их достижения, направления и механизмы модернизации образования. Цели образования проявляются в

первую очередь в ином определении качества образования. Современное качество-это качество результата, проявляющееся в готовности выпускника школы к самостоятельной жизнедеятельности, качество процесса, которое определяется изменениями в профессионально-педагогической деятельности учителя и качество управления образованием. В Национальной доктрине образования РФ качество образования определяется через следующие положения:

- создание демократической системы образования, гарантирующей необходимые условия для качественного образования на всех уровнях;
- индивидуализацию образовательного процесса за счет многообразия видов и форм образовательных учреждений и образовательных программ, учитывающих интересы и способности личности;
- конкурентоспособный уровень образования, как по содержанию образовательных программ, так и по качеству образовательных услуг.

В концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 г. отмечается, что Россия не сможет поддерживать конкурентные позиции в мировой экономике, если не станет экономикой знаний. Качественное образование должно быть индивидуализированным, непрерывным, связанным с мировой фундаментальной наукой, ориентированным на формирование творческой, социально-ответственной личности. Качественное образование должно соответствовать требованиям инновационной экономики, современным потребностям общества и каждого гражданина в целом.

Анализируя данные определения, мы можем выделить общее: качество образования связано с определенными нормами и стандартами, принятыми в обществе. Эталоном служат «доктрина образования», социальные нормы, потребности общества и личности, достижение поставленных целей. Таким образом, качество образования определяется через соответствие данным эталонам и нормам. Эксперт ИПОП «Эврика» В. К. Бацын считает, что качество образования измеряется тем, насколько оно обогащает личность ученика, помогает ему освоить культурное пространство, способствует самореализации и саморазвитию.

Я лично считаю, что фундаментальными группами проблем современного Российского образования являются:

1. Отрешенность учебных курсов от своих объектов и предметов в реальной жизни. Излишняя абстрактность.
2. Слабая психологическая и духовная подготовка педагогических кадров.
3. Несоответствие стандартам нынешнего научно-технического уровня развития.

Все они являются непосредственно системными и основополагающими, а значит подходящими для юрисдикции менеджмента. Главное найти или изобрести нужные инструменты для проведения изменений. Указать и раскрыть обществу целесообразность реформ. Подготовить весь необходимый материал и в наиболее легком для усвоения и эстетически приятном виде начать вносить корректировки.

**Гаврилов Г.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
студент*

Научный руководитель — к. э. н., доцент **Чиркова Т. В.**

## **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Понятие менеджмент появилось в 30-х годах прошлого столетия и в переводе на русский означает руководство или управление. Главной целью менеджмента является максимально эффективная система управления организацией и контроль за результатами деятельности.

Если взглянуть на ГОСТ Р ИСО 9000, то в понятие организации включены компании, ассоциации, корпорации и т. д. Понятие менеджмента относят к следующим сферам — бизнес, государственные структуры и НКО (некоммерческие организации).

Для эффективного управления бизнесом используются специальные инструменты, которые помогают достигнуть максимального эффекта. Сущность менеджмента включает в себя трехуровневый подход к управлению, который направлен на реализацию главных функций менеджмента — управление бизнесом, менеджерами, а также процессами и работниками. Выполнение этих функций должно производиться одновременно, помимо этого они должны быть эффективными и должны обеспечивать оптимальное отношение потребностей и целей бизнеса.

Современная система взглядов на менеджмент использует следующие положения:

1. Используется системный подход в управлении. Центральным звеном всего менеджмента является предприятие, как система высокой сложности, основными частями которого являются люди. Эта система, как любая другая характеризуется взаимозависимостью. Улучшение или ослабление какой-то части системы не обязательно ведет к улучшению или ослаблению всей системы в целом, возможен и обратный эффект.

Подходы различных школ к управлению имели недостаток в том, что они акцентировали внимание на каком-либо одном важном элементе,



не рассматривая эффективность управления, как результат воздействия многих факторов. Этим принципиально отличается современный менеджмент.

2. Применяется ситуационный подход в менеджменте. Ситуационный подход говорит о том, что управление предприятием является ответом на различные воздействия, которые характеризуют определенную ситуацию. Организация управления на предприятии зависит от ситуации, в которой находится предприятие, меняется ситуация — изменяется организация управления. Итак, современный менеджмент характеризуется ориентацией на ситуацию.

3. Инновации и интернационализация. В современном менеджменте на первые позиции выходят такие понятия как инновации, интеграция и интернационализация.

Инновации являются важнейшей проблемой современного менеджмента. Развитие техники и технологии приводят к тому, что предприятия вынуждены следить за постоянными обновлениями для организации эффективного управления. Инновации касаются не только технические инновации, но и на нововведения в экономике и менеджменте. В будущем эффективность организации будет зависеть от нацеленности предприятия на инновации.

Интеграция в современном менеджменте также занимает важное значение и характеризует как интеграцию производства, так и интеграцию науки и производства, человека и предприятия.

Интернационализация выражается в росте транснациональных корпораций и появлении общих рынков. Международное разделение труда является прогрессивной методикой, которая позволяет обеспечивать максимальную производительность.

4. Социальная ответственность менеджмента. Современная точка зрения на менеджмент гласит о том, что помимо обеспечения занятости и прибыли предприятия должны выполнять социальную роль в обществе. Часть прибыли предприятие должно отправлять на социальные проблемы общества — экология, образования, медицина, спорт и т. д.

Однако повышение социальной ответственности сталкивается с естественным желанием работников различного уровня увеличить доходы.

5. Упор современного менеджмента на хаос и сложности окружения. Окружающий мир часто непредсказуем, непонятен и неконтролируем. Поэтому сегодня учеными создаются методы, которые позволят справиться с неопределенностью и скоростными изменениями.

По мнению ученых вышеперечисленные проблемы и положения менеджмента не только сохраняются в XXI в., но и будут развиваться.

Помимо этого, выделяются и другие направления развития менеджмента:



1. Государственное регулирование и рынок будут рационально сочетаться.

2. Расширение использования стратегического планирования и управления в деятельности организаций.

3. Постоянное изменение целей предприятия в качестве реакции на внешние изменения.

4. Оптимальное распределение ресурсов предприятия по направлениям деятельности должно способствовать эффективному достижению целей и задач предприятия.

5. Должны разрабатываться новые методы управления, которые позволят подстраиваться к внешним изменениям.

6. Повышение квалификации управляющего персонала.

7. В менеджменте предприятия должны использоваться оптимальные решения, которые выбираются тщательным анализом альтернативных вариантов решений проблем.

8. Усовершенствование организационной структуры предприятия с увеличением функциональной децентрализации.

9. Постоянная работа над повышением квалифицированности работников предприятия.

10. Использование по максимуму инноваций, современных методов и компьютерных технологий.

11. Расширение использования информационных систем и глобальных информационных сетей

Что касается России, то здесь виден дисбаланс всего механизма менеджмента. Российский менеджер в своей работе сталкивается с проблемами, не знакомыми зарубежным менеджерам. Поэтому в современной российской действительности особое внимание необходимо уделять новым знаниям и метода управления. Выстраивание эффективного менеджмента в России требует большого количества профессиональных менеджеров, которые ранее не были известны в России:

- профессиональный менеджер должен иметь разностороннее развитие, быть высококвалифицированным человеком с проявлением творчества и инициативности, должен уметь эффективно управлять людьми для достижения целей и задач предприятия
- профессиональный менеджер должен не только руководить процессом, но и быть лидером по своей сути, быть экспертом в поставленных задачах, хорошим организатором и другом для людей в его подчинении
- профессиональный менеджер должен разбираться в рыночных проблемах.

Только обладая этими качествами, менеджер сможет достигнуть стратегических целей и задач организации.

На рис. 1 приведена характеристика основных современных моделей менеджмента.

Японская модель	Американская модель	Китайская модель	Модель богатых нефтяных стран Ближнего Востока	Европейская модель (Франция, Англия, Германия)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокий уровень вложений в новые разработки</li> <li>• Вложения в проекты с неоднозначными маркетинговыми перспективами, свобода творчества и изобретательства</li> <li>• Высокий престиж и высокая оплата инженеров</li> <li>• Опора на собственных специалистов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вложения только в проекты с высоким маркетинговым потенциалом</li> <li>• Эффективный стратегический менеджмент</li> <li>• Широкое использование внешнего опыта - покупка лучших специалистов из других стран</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низкий уровень вложений из-за дешевизны кадров и использования чужих разработок</li> <li>• Высокая роль «технической и технологической разведки»</li> <li>• Быстрый выход на производство продукции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокий уровень инновационных вложений (за счёт сырьевых сверхдоходов).</li> <li>• Нет узависимости инновационной деятельности и коммерческой эффективности</li> <li>• Разрыв между системой образования, научными и исследовательскими организациями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Невысокий уровень вложений в разработку технологий</li> <li>• Высокий профессиональный уровень кадров и сложившаяся корпоративная культура научной среды</li> <li>• Замкнутость научной и исследовательской среды, нежелание использовать чужой опыт и идеи «со стороны»</li> </ul>

Рис. 1. Основные современные модели менеджмента

Государство и бизнес в России может сформировать свою модель менеджмента на основе плюсов уже имеющихся моделей.

Основные принципы современного управления в России можно рассмотреть на примере компании «ЛУКОЙЛ»:

*Наделение предприятий компании необходимыми средствами:* происходит вклад управляющей компанией средств в свои дочерние предприятия для обеспечения их эффективной деятельности.

*Назначение руководителей предприятий:* происходит назначение компанией директоров для управления предприятиями, на которых лежит ответственность за эффективность работы.

*Принцип полной самостоятельности предприятий:* все предприятия — самостоятельные, находятся на самофинансировании и самоокупаемости. Любое отдельное предприятие не несет ответственности за деятельности других предприятий и за деятельности управляющей компании.

*Принцип узкой специализации:* принцип узкой специализации заключается в том, что любое неликвидное предприятие подлежит ликвидации или смене профиля.

*Принцип взаимовыгодного сотрудничества:* взаимоотношения между предприятиями являются горизонтальными и основаны на принципе взаимовыгодного сотрудничества. Если одно из предприятий нарушило условие, что привело к ущербу другого предприятия, то оно должно предьявить претензию. Управляющая компания разрешает споры между предприятиями, ее решение является обязательным.

*Принцип соблюдения интересов каждого предприятия компании:* решения, которые ущемляют интересы одного предприятия в пользу другого не допускаются.

*Принципы вертикальных отношений в компании. Стратегическое и оперативное планирование:* вопросы стратегического планирования находятся в ведении управляющей компании. Вопросы оперативного планирования деятельности предприятий находятся в ведении руководства предприятий.

*Ограничение полномочий директоров предприятий:* директора предприятий не могут без согласия управляющей компании совершать сделки и брать ссуды сверх установленного лимита, а также распоряжаться имуществом предприятий.

*Принцип единоначалия:* персонал предприятия находится в подчинении только у директора предприятия. Руководство компании не должно управлять персоналом через директора.

*Ответственность за нарушение сроков по отчетам:* каждое предприятие должно вовремя подавать управляющей компании нужные планы и отчеты. Если сроки нарушены, то предприятия платят единую для всех неустойку.

**Гетманова Г. В.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,*

*к. э. н., доцент*

**Малыгин А. С., магистрант**

## **АНАЛИЗ СПРОСА НА УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ (на примере выпускных работ слушателей Президентской программы СПбУУиЭ)**

Инновационная деятельность представляет собой комплексное явление, складывающееся как из технологических изменений, так и из изменений в управлении и социальных отношениях. Управленческая инновация — это перестройка деятельности персонала организации на основании нового знания, изменяющая культурные, информационные и инструментальные характеристики организации, которая улучшает решение управленческих задач, либо позволяет решать такие, которые прежними методами не решались [1].

Проблемой данного класса инноваций является то, что нет никакого статистического учета их распространения и востребованности. Инновационная активность предприятий учитывается отечественной статистикой только по внедрению продуктовых и технологических новшеств. Единственным источником информации об использовании новых подходов и технологий в управлении в данном случае являются обзоры, ко-

торые время от времени проводят консалтинговые компании [2]. Кроме того в настоящий момент Высшей школой экономики реализуется проект мониторинга инновационной деятельности российских предприятий, который также включает управленческие новшества [3]. При этом мониторинг спроса на управленческие технологии необходим не только консалтинговым фирмам, но и образовательным учреждениям, осуществляющим повышение квалификации руководителей, а также научным коллективам, исследующим различные аспекты управленческой деятельности.

В связи с этим проведение анализа тем выпускных работ слушателей программы переподготовки дает возможность понять динамику изменения инновационной активности в данном сегменте.

С 1999 г. Санкт-Петербургский университет управления и экономики входит в шестерку вузов, отобранных Федеральной комиссией почти из 120 высших учебных заведений Санкт-Петербурга для реализации Президентской программы подготовки управленческих кадров для народного хозяйства РФ. Целевой группой Президентской программы являются перспективные руководители высшего и среднего звена. В университете обучаются слушатели, представляющие разные отрасли народного хозяйства: строительство, промышленность, IT-сектор, образование, медицину и т. д.

Поскольку темы выпускных квалификационных работ выбирались слушателями самостоятельно, с учетом реальной потребности организации, направившей на учебу, сделано предположение, что их тематика отражает реальную потребность бизнеса в управленческих инновациях и консультировании. Разумеется, выборка не может считаться репрезентативной, но ее анализ дает возможность выдвинуть гипотезу о характере изменения спроса на различные нововведения в сфере управления.

За анализируемый период (2007–2013 гг.) в Санкт-Петербургском университете управления и экономики прошли обучение 267 руководителей предприятий Санкт-Петербурга. В анализ не включен 2009–2010 учебный год в связи с отсутствием информации. Нами был проведен анализ тем выпускных квалификационных проектов, выполненных в университете.

На рис. 1 показано общее количество выпускных работ по годам, которые были подготовлены и защищены в университете. Используя аннотации к работам, была проведена классификация тематики проектов. Всего было выделено восемь содержательных групп проектов. В табл. 1 представлены названия групп и общее количество работ, защищенных по данной тематике.

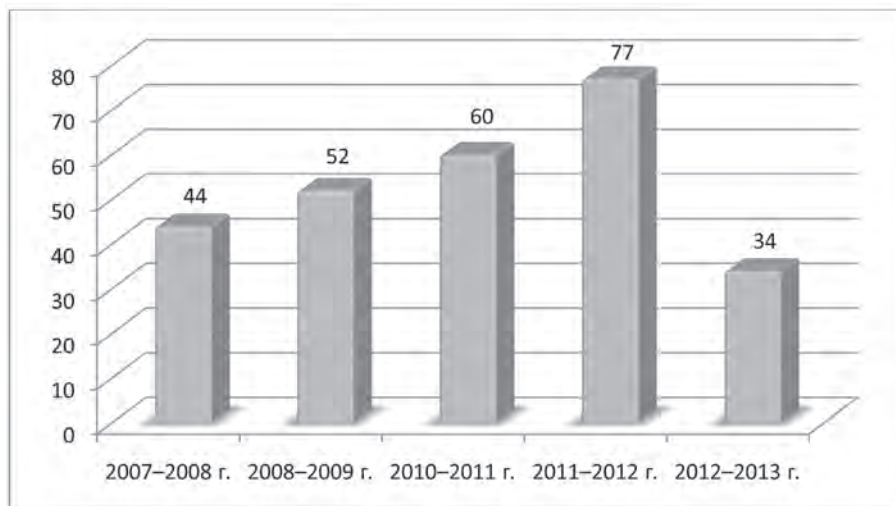


Рис. 1. Динамика численности работ, выполненных в рамках Президентской программы с 2007 по 2013 г.

Классификация тематики работ позволили выявить востребованность таких тем, как бизнес-планирование и корректировка отдельных элементов системы управления. Кроме того, достаточно часто разрабатывается стратегия развития предприятия, и совершенствуются методы управления персоналом.

Таблица 1

### Распределение тематики работ

Тематика работ	Количество работ
Проекты внедрения технических новшеств	23
Бизнес-планирование	55
Проекты по совершенствованию систем (структур) управления	79
Формирование стратегий	30
Инвестиционный и финансовый анализ	21
Социальные проекты	13
Маркетинг	17
Управление персоналом	29

Практически все работы носят «догоняющий» характер и являются результатом освоения тех или иных методов управления в ходе учебной

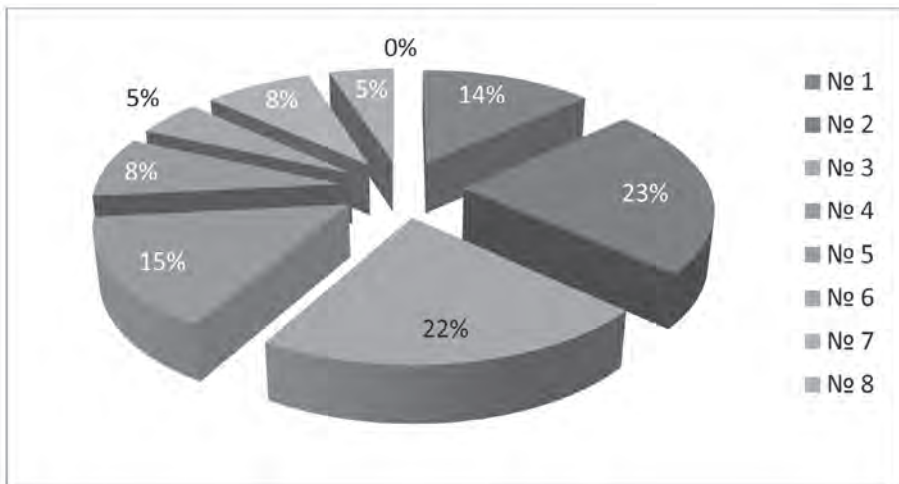


Рис. 2. Соотношение основных тем выпускных работ в 2010–2011 гг.

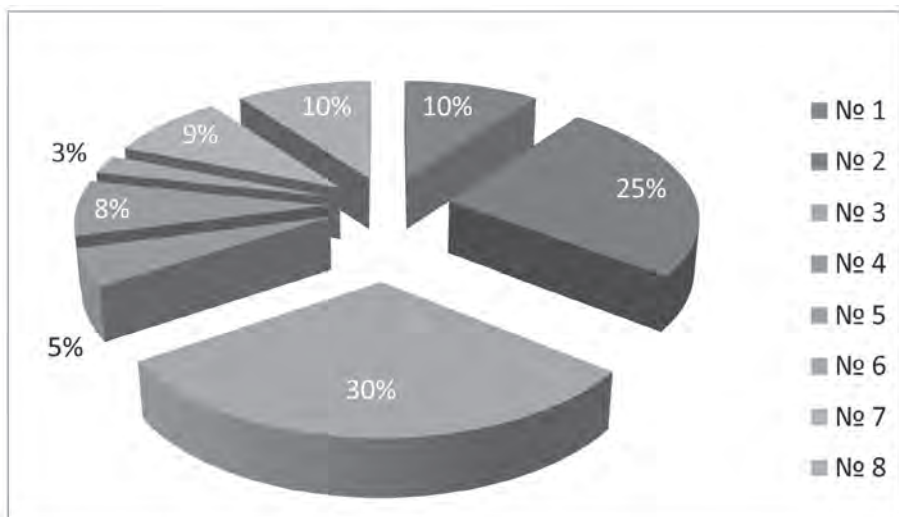


Рис. 3. Соотношение основных тем выпускных работ в 2011–2012 гг.

деятельности. То есть развитие нововведений через обучение обычно приводит к восприятию и копированию уже разработанных, освоенных и закрепленных управленческих технологий. Это позволяет сократить собственные издержки на разработку, минимизировать риск неудачи, но не позволяет предложить принципиально новые подходы.

Если говорить о динамике обращения к тем или иным темам, то наблюдается небольшой рост интереса к бизнес-планированию и управлению персоналом, снижение количества работ по корректировке организационных структур и реализации социальных проектов. На рис. 2 и 3 показано процентное соотношение выполненных квалификационных работ слушателями Президентской программы за 2010–2011 и 2011–2012 учебные годы.

Хотя данные работы нельзя считать прорывом в методах и инструментах менеджмента, тем не менее, они позволяют повысить качество управления в организациях и внедрить управленческие инновации на локальном уровне.

Фактически сложившаяся ситуация демонстрирует, что механизм реализации управленческого новшества является уникальным для каждого предприятия и требует как организационных усилий, так и повышения квалификации менеджеров. Кроме того, накопленная информация в рамках Программы подготовки управленческих кадров позволяет осуществлять мониторинг внедрения различных управленческих технологий в практику.

### **Литература**

1. *Гетманова Г. В.* Типология и критерии классификации управленческих инноваций // Инновации и инвестиции в экономике России: сб. науч. трудов. Вып. 9. СПб., 2005. С. 287–290.
2. *Хандирян В.* Консалтинговые группы по итогам 2012 г. [Электронный ресурс]. URL: [www.raexpert.ru](http://www.raexpert.ru).
3. Мониторинг инновационной активности предприятий. Проект национального исследовательского университета ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hse.ru/monitoring/innproc/about>.

**Горина Н. Б.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
магистрант*

Научный руководитель — к. ф.-м. н., доцент **Колпакиди Н. Н.**

## **ПЕРСПЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОКРУГА «ОКРУГ ПЕТРОВСКИЙ»**

Существуют различные методики управления, применяемые к местному самоуправлению. Наиболее распространенными являются раз-

личные виды планирования: стратегическое, бюджетное, рыночное, комплексное социально-экономическое.

Важным этапом реализации методики управления, ориентированной на результат, является процесс мониторинга результативности. Здесь можно выделить три момента: сбор информации о достигнутых результатах; оценка и анализ полученных результатов путем сопоставления с плановыми значениями; предоставление отчетности лицам, принимающим решения, для оценки эффективности и внесения необходимых корректировок.

Важность изучения мнения и приоритетов населения связана с тем, что ресурсы местных администраций, как правило, ограничены, а население всегда ожидает получить необходимые ему услуги в достаточном количестве и соответствующего качества. Роль местной администрации состоит в том, чтобы обеспечить и поддержать сбалансированность этих факторов в реальной жизни и определить оптимальное соотношение набора услуг, их количества, качества и стоимости. В настоящее время наиболее эффективными методами изучения общественного мнения и потребностей остаются опрос и анкетирование.

В частности, применение методики управления, ориентированной на результат, помогает определить и повысить эффективность деятельности местных администраций по предоставлению услуг населению, исполнению целевых программ, эффективности государственных и муниципальных расходов.

В основе данной методики управления лежит практика использования показателей, позволяющих проследить достижение результатов по отношению к поставленным целям с учетом имеющихся ресурсов и определить качество достигнутых результатов. Особенность данной методики заключается в том, что предметом мониторинга должны являться не сами мероприятия, не столько продукт деятельности, сколько количественные и качественные результаты этой деятельности. Причем при оценке деятельности органов муниципального управления мнение населения является одним из главных критериев, позволяющих оценить достигнутый результат. Особенно важным это становится при реализации социальных проектов, когда у населения еще не сложилось впечатление о качестве той или иной предлагаемой услуги. При определении показателя результативности необходимо оценить, насколько глубоко с помощью данного показателя можно проанализировать ситуацию, отыскать причины и пути решения возникших проблем.

Местные органы власти имеют два основных способа организации изучения потребностей местного населения:

- 1) организация специального подразделения в рамках местной администрации;



2) реализация муниципального заказа по изучению потребностей местного населения в определенных услугах.

Не менее важной является методика оценки результатов муниципального управления. Несмотря на разнообразие практики муниципального управления, общую цель проведения оценки можно определить как содействие эффективному социально-экономическому развитию городов через совершенствование процедур планирования и управления процессами социально-экономического развития. Внедрение устойчивой системы оценки позволяет муниципалитетам обеспечить преимущество своей социально-экономической политики, сделать оценку стандартной, неотъемлемой процедурой в рамках муниципального управления. В процессе достижения общей цели оценки решается целый ряд других задач. Применение данной методики позволяет корректировать содержание программы, т. е. уточнять цели и задачи, переориентировать программу на достижение более реалистичных результатов. Сама работа по оценке программы способствует активизации деятельности не только местных органов власти и управления, но и общественных организаций, бизнес-структур. Привлечение внимания общественности к программе, информирование лиц и организаций, принимающих решения, обеспечивает широкую социальную поддержку, а также привлечение финансовых, материальных и других ресурсов.

Нами осуществлен расчет параметров эффективности деятельности муниципального образования на базе данных МОМО «Петровский». Проведенный анализ позволил сделать следующие выводы:

1. Деятельность муниципального образования недостаточно эффективна в отношении муниципальных заказов, учитывая, что 40,69% из них заключены с единственным исполнителем. Фактически профинансировано за счет бюджета муниципального образования с учетом средств межбюджетных трансфертов всего лишь 55,12% запланированных расходов. Это говорит о том, что по каким-либо статьям или направлениям деятельности работа была либо не полностью профинансирована, либо не финансировалась вообще, что могло наложить негативный отпечаток на состояние показателей уровня жизни местного населения. Положительно можно оценить факт, что путем проведения торгов заключено 85,56% контрактов.

2. Деятельность по благоустройству и охране окружающей среды выглядит в целом неплохо, за исключением недостаточного количества оборудованных спортивных площадок.

3. В целом деятельность по социальной защите детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, можно признать удовлетворительной. Однако следует усилить деятельность в направлении передачи таких детей на семейные формы устройства.

4. Молодежная политика и оздоровление нуждаются в активизации деятельности администрации муниципального образования. Особенно это касается активизации позитивного отношения к здоровому образу жизни местных жителей.

Таким образом, 100%-ная эффективность проведенных мероприятий была только в обустройстве и восстановлении участков зеленых насаждений придомовых территорий и территорий дворов. Все остальные рассчитанные показатели говорят о том, что администрация муниципального образования действует недостаточно эффективно, а, следовательно, необходимо изыскивать резервы для повышения эффективности деятельности МОМО «Петровский».

Таким резервом является управление по результатам. Применение этой методики управления помогает определить и повысить эффективность деятельности местных администраций по предоставлению услуг населению, исполнению целевых программ, эффективности государственных и муниципальных расходов. Другим важным направлением деятельности является изучение мнения проживающего на данной территории населения, учет которого при внедрении методики управления по результатам даст возможность администрации муниципального образования сконцентрироваться непосредственно на наиболее волнующих население моментах развития образования, что в целом повысит эффективность его работы. Таким образом, при внедрении этой методики и направленности деятельности администрации муниципального образования именно на населения мы получим качественное изменение эффективности результатов его работы.

**Графова Т. В.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
студент*

Научный руководитель — к. э. н., доцент **Булкин Б. Е.**

## **РОЛЬ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА В ВЫРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Рассмотрим данную тему на примере организации ООО «ДОЛ «Факел+». Это детский оздоровительный лагерь, который занимается организацией детского досуга.

Аппарат управления в крупных организациях, таких как ООО «ДОЛ «Факел+», можно разделить на три основных уровня управления, в которых происходит распределение стратегических и координационных

задач управления от оперативной деятельности, а также разграничение функций. Они разделяются в зависимости от уровня управления.

1. Высший уровень, который включает Совет директоров, Комитеты, Правление. Ориентирован он на разработку стратегических направлений и целей развития, а также координацию деятельности в общем масштабе.

2. Средний уровень, который представлен центральными службами. Задача его обеспечить эффективность функционирования и развития путем координации деятельности всех подразделений.

3. Низовой уровень, включающий оперативно-хозяйственные подразделения. Его задача сосредоточится на оперативном решении задач по организации хозяйственной деятельности в пределах отдельных структурных подразделений. Этот уровень выполняет установленные задания по выпуску продукции и получению прибыли.

В ООО «ДОЛ «Факел+» выработка стратегии производится высшим руководством и основана на решении следующих задач: разработка стратегических целей фирмы; оценка ее возможностей; оценка альтернативных направлений деятельности; выявление стратегии на перспективу; создание детальных планов и бюджетов. Для решения этих задач, для разработки стратегии, необходимо произвести оценку:

- потенциала, возможностей и ресурсов фирмы для достижения общих целей;
- внутренних факторов, которые обеспечивают рост, а также укрепление позиций фирмы;
- альтернативных направлений деятельности фирмы и выбор оптимальных для достижения целей;
- решений по разработке долгосрочных планов функционирования и развития фирмы.

Стратегическое управление опирается на стратегические цели организации, т. е. на будущую структуру хозяйственной деятельности, не на имеющемся, а на создаваемом научном, сбытовом, производственном потенциале организации, под который выделяются имеющиеся ресурсы. В зависимости от приоритетности цели в перспективе определяются ключевые позиции. Поэтому и различают виды стратегий, на которые фирма может ориентироваться. Опираясь на них, легче будет разработать более перспективную стратегию, подходящую организации.

Рассмотрим некоторые виды стратегий подробнее.

1. Продуктово-рыночная стратегия.

Эта стратегия направлена на определение видов конкурентной продукции и технологии, разрабатываемые данной организацией, методов сбыта и способов увеличения конкурентоспособности выпускаемой продукции (в данной организации это путевки).

## 2. Конкурентная стратегия.

Эта стратегия направлена на снижение издержек производства и повышение качества продукции. Это определяется путем сегментации новых секторов деятельности на конкретно интересующих рынках.

## 3. Стратегия маркетинга.

Эта стратегия направлена на гибкое приспособление деятельности фирмы к рыночным условиям с учетом позиции товара на рынке, затрат использованных на исследование рынка. А также распределение средств, предусмотренных бюджетом на маркетинговую деятельность. Для организации ООО «ДОЛ «Факел+» реклама является двигателем торговли.

## 4. Стратегия развития.

Эта стратегия направлена на реализацию целей обеспечения устойчивых темпов развития и функционирования организации в целом и ее филиалов. Филиалами являются туристические фирмы, с которыми сотрудничает Детский оздоровительный лагерь «Факел+».

## 5. Стратегия поглощения.

Эта стратегия направлена на приобретение акций других фирм, которые характеризуются быстрым темпом роста. Целью является повышение эффективности деятельности организации за счет проникновения в новые отрасли хозяйства и перемещения капитала. ДОЛ «Факел+» рассматривает вариант приобретения акций туристической базы «Юность», для территориального расширения.

Высшее руководство организации формирует стратегии долгосрочного развития. После формирования общей стратегии идет распределение ответственности между исполнителями, координируется проведение необходимых мероприятий по реализации поставленных стратегических задач. Наиболее оптимально, когда стратегия разрабатывается между высшим руководством, плановой службой и оперативными подразделениями. Когда рассматриваются все предложенные варианты и приходят к консенсусу. Высшее руководство устанавливает и определяет цели и направления деятельности организации.

В крупных организациях создаются целые отделы стратегического планирования. Там работает большое количество специалистов по планированию и стратегическому анализу. В ООО «ДОЛ «Факел+» отдел по стратегическому планированию имеется. Задачей отдела планирования является сбор и обработка информации, которая необходима менеджерам по стратегии. Создаются отчеты, по которым менеджеры пересматривают стратегии. При необходимости вносятся изменения. Специалисты по планированию не принимают стратегических решений и не могут утверждать стратегические планы. Эти отделы являются помощниками для менеджеров, они предоставляют данные и помогают анализировать состояние организации в конкурентных условиях. Но специа-

листы по планированию и не несут ответственности за результаты выполнения установленного плана.

Если в обязанности линейного менеджера включить разработку и реализацию стратегических планов по подотчетным областям, то результат может быть положительным. Так как за предложенную стратегию и выбранный ими подход к ее исполнению будет под их ответственностью. А таким образом легче будет отследить положительные и отрицательные результаты, которые будут достигнуты. Ведь разработка правильной стратегии требует стратегический образ мышления и наличие таланта руководителя. При разработке стратегии должны быть учтены все события, которые происходят за пределами организации. А это постоянные изменения в требованиях потребителей; возможности рынка; инфляция; опасности на рынке; успевать отслеживать последние действия всех конкурентов; потеря или приток клиентов; замена поставщиков. В ООО «ДОЛ «Факел+» регулярно отслеживается позиция на рынке, поведение конкурентов, идет работа по привлечению большего количества клиентов.

*Давришев А. И.*

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
магистрант*

Научный руководитель — к. ф.-м. н., доцент **Колпакиди Н. Н.**

## **НЕОБХОДИМОСТЬ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДОВ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

В теории и практике экономики и управления существует огромное количество направлений повышения эффективности деятельности организации, среди которых совершенствование технологических процессов производства, процессов торговли, обслуживания клиентов, расширение рынков сбыта продукции; улучшение качества продукции, снижение цен, увеличение объема производства и продаж, повышение производительности труда, улучшение социально-психологического климата в коллективах, совершенствование способов и форм мотивации и стимулирования труда, что предполагает заботу о повышении экономических показателей или об улучшении технико-технологического, человеческого факторов предприятия, об улучшении социально-психологических методов воздействия или совершенствовании системы мотивации и стимулирования, оптимизации функции контроля или планирования и т. д.

Расширение хозяйственной самостоятельности приватизированных предприятий, огромный рост числа частных предприятий в сфере малого бизнеса, изменение государственной формы собственности на частную, дало практически полную свободу предприятиям в организации и изменениях своей деятельности.

Важнейшим экономическим результатом рыночной деятельности предприятия с учетом долговременной перспективы его развития является получение максимальной прибыли на вложенный капитал. Соотношение прибыли и единовременных затрат становится исходной основой для реального повышения эффективности производства. Однако в соответствии с законами рынка нельзя отождествлять эффективность производства с производительностью труда. Производительность труда означает плодотворность производственной деятельности людей и определяется величиной затрат живого и овеществленного труда, приходящихся на единицу продукции. Отсюда рост производительности труда отражает использование лишь потребляемых ресурсов (текущих затрат), тогда как повышение эффективности производства характеризует использование всех ресурсов, включая текущие и единовременные затраты. Попутно можно отметить, что понятия единовременных затрат, капитальных вложений и вложений в капитал имеют одинаковый экономический смысл, который сводится к необходимости соблюдения общего правила окупаемости этих ресурсов за счет прибыли, получаемой в процессе производства.

Рыночная экономика обуславливает необходимость развития экономического анализа в первую очередь на микроуровне, т. е. на уровне отдельных предприятий, так как именно предприятия (при любой форме собственности) и составляют основу рыночной экономики.

Анализ на микроуровне наполняется совершенно конкретным содержанием, связанным с повседневной деятельностью, как предприятия, так и его коллектива, менеджеров, владельцев-собственников.

В настоящее время возникает необходимость проведения анализа бизнес-планов, маркетинговых исследований, возможностей производства и сбыта, внутренних и внешнеэкономических ситуаций, влияющих на производство и сбыт, соотношение спроса и предложения, конкретных потребителей и поставщиков, затрат живого и овеществленного труда с необходимой их детализацией.

Анализ эффективности деятельности организации необходим не только его руководителю для оценки финансового положения, но и ряду лиц, которые принимают непосредственное участие в хозяйственной практике:

- 1) инвесторам, которым необходимо принять решение о формировании портфеля ценных бумаг предприятия;

- 2) кредиторам, которые должны выдать при необходимости кредиты предприятию и быть уверенными, что их кредиты вернут вместе с процентами, раньше, чем предприятие обанкротится;
- 3) аудиторам, которым необходимо проверить отчетность и хозяйственную деятельность организации и дать соответствующие рекомендации по ведению бухгалтерского учета;
- 4) руководителям маркетинговых и рекламных отделов, которые на основе этой информации создают стратегию продвижения товара на рынки.

Кроме того, в настоящее время экономический анализ получил новую форму представления — форму рекламного характера. Публикация результатов финансового анализа в виде отчетов показывает инвесторам и акционерам результаты работы предприятия за отчетный период времени, тенденции роста прибыли и развития предприятия на следующий год, и служит хорошим рекламным материалом для привлечения новых инвестиций.

Современная экономика, с ее постоянно ужесточающейся конкуренцией, требует от руководителей и менеджеров предприятий, фирм и ассоциаций постоянного повышения эффективности использования экономического потенциала, оптимальных форм хозяйствования, достижения наилучших результатов при наименьших затратах труда и средств. Следовательно, необходимо развитие теории и практики анализа хозяйственной деятельности как одного из основных методов научного управления экономикой. В условиях рыночного механизма хозяйствования анализ должен не только давать объективную оценку выполнению планов и динамике производственно-торговой, финансово-хозяйственной и другой деятельности предприятий, но и выявлять, изучать и мобилизовывать резервы (особенно прогнозные) экономического и социального развития, помогать принимать оптимальные тактические и стратегические управленческие решения.

Существует необходимость дальнейшего совершенствования теории и практики анализа экономической эффективности деятельности предприятий.

Повышение эффективности деятельности — и, как следствие, конкурентоспособности компаний — задача, от решения которой зависит успех развития в условиях рыночной экономики. Измерение и анализ эффективности важны для принятия обоснованных управленческих решений на всех уровнях экономики.

Концепция эффективности носит обобщенный, универсальный характер и применима для любой организации, будь то промышленное предприятие; компания, работающая в сфере услуг; государственное учреждение.



## **КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА**

Конкурентное преимущество, такое положение организации на рынке, которое способствует повышению ее на рынке между организациями, следовательно, завоевывает расположение большего числа потребителей.

Конкурентные преимущества могут иметь разнообразные формы в зависимости от специфики отрасли, товара и рынка. При определении конкурентных преимуществ важно ориентироваться на запросы потребителей и убедиться в том, что эти преимущества воспринимаются ими как таковые [1].

Исторически считается, что японские ученые Нонака и Такеучи были первыми, кто определил роль знаний как преимущественный признак в создании конкурентных преимуществ компании. Критикуя западную эпистемологическую традицию (исследования знания как такового), основанную на изучении процессов приобретения, накопления и использования знания, они предложили обратить внимание на процессы создания знания. Изначально эпистемологии Нонака и Такеучи являлось различие и взаимодействие между формализованным и неформализованным знанием. Именно динамическая модель взаимной трансформации явного и неявного знания приобрела популярность и стала классической в научно-практических кругах. Нонака и Такеучи полагают, что создание организационного знания предваряет «постоянные инновации», что в конечном итоге позволяет фирме получить конкурентные преимущества. При этом инновации способствуют возникновению нового знания [4].

Знание как источник конкурентного преимущества рассматривалось учеными еще в период индустриальной экономики. Одним из первопроходцев был П. Друкер, который в 60-х годах XX в. ввел такие понятия, как работа по созданию знания (knowledge work) и работник, создающий знание (knowledge worker). Позже П. Друкер писал, что «степень конкурентоспособности любой компании будет зависеть, исключительно от повышения производительности труда работников, производящих знания и услуги» [2].

Сторонники организационного обучения (organizational learning) Аргирис и Шен, Левит и Марч, а также автор концепции «научающейся организации» (learning organization) П. Сенге [3] акцентируют внимание на способности организации к активному и пассивному обучению

как источнику конкурентных преимуществ. Теория организационного обучения исследует роль фирмы в получении, обработке, хранении и применении знания, хотя само понятие «знание» редко используется в данных работах. В основном речь идет о получении организацией необходимой информации.

Организации для получения прибыли выше средней должны иметь определенные преимущества по отношению к конкурентам. Майкл Портер выделяет всего два типа конкурентных преимуществ: более низкие издержки и специализацию.

Под более низкими издержками он понимает не просто меньшую, чем у конкурентов, сумму затрат на производство, а способность фирмы разрабатывать, производить и реализовывать товар более эффективно, чем конкуренты. Под этим мы понимаем то, что при достижении этого типа конкурентного преимущества, фирма должна организовать с меньшими затратами и в более короткие сроки весь цикл операций с товаром — от его создания до продажи на рынок конкретным потребителям.

Относительное преимущество конкурента может быть обусловлено различными факторами. В общем виде эти факторы можно сгруппировать в две широкие категории, исходя из создаваемых ими преимуществ, которые могут быть внутренними и внешними.

Конкурентное преимущество называется «внешним», если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя за счет либо сокращения издержек, либо повышения эффективности. Внешнее конкурентное преимущество, следовательно, увеличивает «рыночную силу» фирмы в том смысле, что она может заставить рынок принять цену продаж выше, чем у приоритетного конкурента, не обеспечивающего соответствующего отличительного качества. Конкурентное преимущество является «внутренним», если оно базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, управления фирмой или товаром, которое создает «ценность для изготовителя», позволяющую добиться себестоимости меньшей, чем у конкурента.

Согласно канонической теории М. Портера, конкурентное преимущество на рынке возникает на основе предоставления потребителям продукции, дающей большую ценность за ту же стоимость (дифференциация), или предоставления равной ценности, но за меньшую стоимость (низкие издержки).

Изучив несколько подходов к проблеме конкурентных преимуществ организации, нам оказалась ближе всех теория Майкла Портера о «5 конкурентных силах». На конкуренцию в организациях, выпускающих один вид продукции оказывают влияние факторов:

- 1) появление новых конкурентов;
- 2) появление товаров или услуг-заменителей;
- 3) способность поставщиков торговаться;
- 4) способность покупателей торговаться;
- 5) соперничество уже имеющихся конкурентов между собой.

Эти пять факторов определяют прибыльность отрасли, поскольку они влияют на цены, устанавливаемые фирмами, их расходы, капиталовложения и др.

С появлением новых конкурентов снижается общий потенциал прибыльности в отрасли, так как они привносят в отрасль новые производственные мощности и стремятся заполучить долю рынка, а с появлением товаров или услуг-заменителей ограничивается цена, которую фирма может запросить за свой товар.

Поставщики и покупатели, торгуясь, извлекают свою выгоду, что может привести к снижению прибыли фирмы.

Платой за конкурентоспособность при соперничестве с другими фирмами являются либо дополнительные расходы, либо снижение цены, а в результате — сокращение прибыли.

Значение каждого из пяти факторов определяется его основными техническими и экономическими характеристиками. Например, способность покупателей торговаться зависит от того, сколько у фирмы покупателей, какая часть сбыта приходится на одного покупателя, является ли цена товара значительной частью общих расходов покупателя, а угроза появления новых конкурентов — от того, насколько трудно новому конкуренту «внедриться» в отрасль.

Те организации, которые первыми отреагировали на изменение структуры отрасли, получают преимущество, позволяющее им использовать эффект масштаба, снижать издержки, создавать фирменный имидж и налаживать отношения с клиентами в то время, когда жесткой конкуренции еще нет, а также выбирать каналы распространения, выгодных и надежных поставщиков сырья и др.

Само нововведение конкуренты могут скопировать, но преимущества, полученные благодаря быстрой реакции на изменение структуры отрасли, часто остаются за фирмой-новатором.

В процессе обновления большую роль играет информация, которая конкурентов не интересует или которая им недоступна либо доступна всем, но обработана по-новому.

Майкл Портер считает, что в конкурентной гонке ситуация обостряется в тех случаях, когда в отрасли присутствует много конкурентов или же эти конкуренты просто равны по силам. Кроме того, конкуренция обостряется в следующей обстановке:

- при низких темпах роста в отрасли;
- при высоком уровне постоянных издержек;
- при росте производственных мощностей;
- высокие выходные барьеры;
- когда одна компания преследует какие-то серьезные стратегические задачи, пытаясь завоевать большую часть рынка.

Конкуренция ослабевает:

- когда компании стараются просто получать прибыль в отрасли, не пытаясь отнять солидную долю рынка друг у друга;
- когда издержки переключения с товара одной компании на аналогичный от другой слишком велики для потребителей;

Если говорить о самой модели конкурентной борьбы, то компании пытаются занять лучшую позицию на рынке за счет ценовых войн, рекламных кампаний, новой продукции, улучшению обслуживания потребителей, повышению гарантии на продукт и многому другому.

Проанализировав теорию Майкла Портера, рассмотрев его взгляд на рынок конкуренции в целом, его взлетов и падений, следует отметить, что для достижения лидерских позиций в жесткой конкурентной борьбе организация должна обладать определенными преимуществами перед своими конкурентами.

Знание возможностей компании и источников конкурентного влияния позволит выявить направления, где компания может пойти на открытую конфронтацию с конкурентами, а где — избежать ее.

Чем больше организация имеет конкурентных преимуществ перед настоящими и потенциальными конкурентами, тем выше ее конкурентоспособность, живучесть, эффективность, перспективность. Для этого необходимо повышать научный уровень управления, завоевывать новые конкурентные преимущества.

### **Литература**

1. *Шерягин В. В.* Современные конкурентные преимущества. Accent Graphics communications. 2013. 130 с.
2. *Drucker P. F.* The New Productivity Challenge // Harvard Business Review. 1991. November–December.
3. *Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л.* Интеллектуальный капитал: практика управления. СПб: Высшая Школа Менеджмента, 2008.
4. *Нонака И., Такеучи Х.* Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003.

## **АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ**

Анализ среды является неотъемлемой частью при реализации стратегического анализа. Это связано с тем, что показания анализа среды являются полученные данные, на платформе которых делаются оценки относительно текущего положения фирмы на рынке.

Стратегический анализ окружающей среды изучает:

- внешнюю среду;
- непосредственное окружение;
- внутреннюю среду.

Составляющие непосредственного окружения:

- конкуренты;
- покупатели;
- поставщики;
- рынок рабочей силы;
- контактные аудитории.

Одно из главных мест в стратегическом планировании занимает анализ конкурентов. При проведении анализа конкурентов выявляются слабые и сильные их стороны. По этим данным проще разрабатывать свою стратегию видения бизнеса.

В конкуренты входят: внутриотраслевые конкуренты (конкуренты, которые производят типичный товар или услуги), организации, которые производят заменяющий продукт, потенциальные конкуренты (новые компании, которые могут возникнуть на данном сегменте рынка).

При формировании и постройке своих АЗС компания ООО «ЛУКОЙЛ-Северо-Западнефтепродукт» обязательно учитывает расположение и отдаленность конкурентных автозаправочных станций. При анализе конкурентов также учитывается реализуемый сопутствующий товар и виды реализуемого топлива. Что в полной мере дает шанс увеличить свою клиентскую базу, что прямо ведет к увеличению прибыли.

Изучение потребителей данной продукции предприятия, вот в чем состоит главная задача анализа покупателей. Данный анализ поможет выявить, что пользуется спросом потребителей, какой продукт нужен, сколько данной продукции фирма может реализовать, как может развиваться организация в будущем и многое другое.

При анализе составляется портрет покупателя. В портрет входят следующие примерные характеристики:

- социально экономические, т. е. доходы, профессия и т. д.;
- демографические признаки, т. е. возраст, пол, сфера деятельности и т. д.;
- психографические характеристики, т. е. стиль жизнь, мнения и т. д.;
- поведенческие признаки, т. е. отношение к товару, восприятие цены и т. д.

Рассмотрев сеть автозаправочных станций ООО «ЛУКОЙЛ» можно отметить, что постоянный мониторинг потребителей дает свою положительную динамику. На разных территориальных объектах контингент потребителей может довольно сильно отличаться. Если за городом товар ориентирован на сельскую местность и отдыхающих, то и сопутствующий товар направлен с уклоном на товары, необходимые на природе. Например, на АЗС, находящихся в городе, редко встретишь москитные сетки, топоры и многое другое.

Немалое значение имеет анализ, направленный на выявление факторов в деятельности поставщиков, снабжающих фирму сырьем, материалами, полуфабрикатами, топливом и т. п., от которых зависят себестоимость и качество выпускаемой продукции.

Организация может попасть в сильную зависимость от поставщиков, если будет недооценивать влияние поставщиков на работу организации. При несвоевременной поставке топлива на автозаправочные станции, организация теряет существенную прибыль. Простой станции напрямую зависит от поставщиков. В летний период большим спросом пользуются охлаждающие напитки и их отсутствие из-за работы поставщиков ведут не только к потере прибыли, но и к ухудшению общего имиджа организации.

Когда производится анализ поставщиков, необходимо изучить стоимость поставленного товара и тенденции ее изменения. Также следует обратить внимание на гарантии качества поставляемого товара и выполнение договорных качеств со стороны поставщика. Еще одним из важных составляющих анализа является изучение временных графиков поставки, для своевременного производства продукции.

Изучение рынка рабочей силы производится для того, чтобы выявить, насколько предприятие может быть укомплектовано ценными кадрами, квалифицированными сотрудниками в разных отраслях организации.

ООО «ЛУКОЙЛ» основал свой центр повышения квалификации и переподготовки персонала. Организованы курсы для новых сотрудников. В обязательном порядке планово на самих АЗС проводятся постоянные инструктажи по технике безопасности, пожарной безопасности и охране труда и окружающей среды.

Для создания хорошей репутации организации привлекаются средства массовой информации, общества потребителей, общества контроля продукции, различные общественные организации и т. д.

При положительном облике предприятия продажа продукции увеличивается, так как покупатель доверяет фирме и производимому ее товару. Обратная картина происходит, если потребитель не доверит данной фирме — динамика реализации товара уменьшается. Это приводит к снижению прибыли.

**Затрутина О. А.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
студент*

Научный руководитель — к. э. н., доцент **Чиркова Т. В.**

## **СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ДОШКОЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ**

В течение последних лет вопросы модернизации дошкольного образования обсуждаются на государственном уровне. Сфера образования стала объектом внимания одного из приоритетных национальных проектов. Решение стратегической задачи совершенствования содержания и технологий управления в сфере дошкольного образования должно предусматривать реализацию эффективных мер по созданию такой модели образования детей старшего дошкольного возраста, которая обеспечивала бы им равные стартовые возможности для последующего обучения в начальной школе.

Реформирование образования обуславливает необходимость научно-методического обеспечения, требует пересмотра традиционных подходов, поиска новых принципов проектирования содержания образования, новых образовательных технологий. Инновации в образовании включают изменение структуры специальности и специализации, проектирование новых образовательных стандартов, разработку моделей и концепций подготовки кадров для дошкольных учреждений.

Одной из ключевых современных проблем управления может быть названа идея стандарта в дошкольном образовании. Ее нерешенность не позволяет говорить о том, что дошкольное образование является первой и полноценной ступенью отечественной системы образования, обоснованно судить о его качестве, продуктивно решать вопросы преемственности обучения в ДОУ и школе. Отсутствие стандарта и существование временных требований к содержанию и методам обучения и воспитания в ДОУ негативно сказывается на понимании и оценке развития ребенка в период дошкольного детства.



Дошкольное образование воспринимается в обществе как сфера услуг (услуг специфических, связанных с формированием личности человека, воспроизводством интеллектуальных ресурсов, передачей ценностей культуры). Поэтому важно, что будет содержать стандарт в дошкольном образовании, как он будет операционализироваться, чем сопровождаться. Одной из проблем дошкольного образования является оптимизация штатного расписания. На фоне общей неуккомплектованности кадрами, когда редкостью становятся педагоги-психологи, социальные работники, полный состав воспитателей, происходит минимизация ставок «узких специалистов». Более половины сотрудников со стажем от 20 лет составляют люди предпенсионного и пенсионного возраста из-за непривлекательности дошкольного образования для молодых специалистов.

Достижения современного менеджмента пока еще не получили широкого распространения в практике подготовки руководителей дошкольного учреждения. Однако любое из них может развиваться достаточно успешно только при условии постоянного организационного развития, которое осуществимо лишь благодаря грамотному и квалифицированному руководству. Поэтому подготовка руководителей детских садов к управленческой деятельности в области менеджмента и организационного развития является первоочередной задачей системы дошкольных учреждений.

Если учесть новый социальный заказ, обращенный к педагогике, который выражается в виде требований к подготовке людей, способных к саморазвитию, самореализации имеющихся возможностей; умеющих самостоятельно ориентироваться в мире гораздо более неопределенном и непредсказуемом, чем прежде, то становится понятным интерес к интегральным характеристикам личности педагога, в т. ч. к «профессиональной компетентности». С профессионально-педагогических позиций компетентность рассматривается как совокупность профессиональных, личностных качеств, обеспечивающих эффективную реализацию компетенций.

Коррекцию традиционно реализуемой методической работы в ДОУ мы видим в разработке стратегии профессионального совершенствования, формировании субъектной позиции педагога и определении индивидуальных смыслов деятельности посредством использования технологии научно-методического сопровождения педагогической деятельности воспитателей и руководителей ДОУ.

Сущность данной технологии состоит в непрерывной профессиональной подготовке и методическом взаимодействии педагогов, в результате которого актуализируется профессиональный потенциал личности педагога.

Перечислим задачи научно-методического сопровождения педагогической деятельности воспитателей и руководителей ДООУ:

- выработка установочных позиций, определение вектора развития научно-методической деятельности;
- предоставление педагогам ДООУ необходимой информации по основным направлениям развития дошкольного образования, программам, новым педагогическим технологиям;
- выявление, изучение и оценка результативности инновационного педагогического опыта в дошкольном образовании, его обобщение и распространение, создание системы стимулирования творческой инициативы и профессионального роста педагогов;
- оказание поддержки педагогам и руководителям ДООУ в инновационной деятельности, организации и проведении опытно-экспериментальной работы, экспертной оценке авторских программ, пособий, учебных планов;
- осуществление редакционно-издательской деятельности;
- организация совместной работы с научно-исследовательскими лабораториями и вузами при проведении опытно-экспериментальной работы.

К условиям успешного внедрения технологии научно-методического сопровождения относятся:

- уверенность в несомненной значимости того, к чему побуждаются педагоги;
- заинтересованность педагогов в ценности осуществляемой педагогической деятельности;
- создание творческой образовательной среды, представляющей собой диалектическое единство пространственно-предметных, социальных, психодидактических компонентов.

Технология научно-методического сопровождения включает последовательность программно-целевых действий (этапов):

- 1) оценка реальной ситуации, выявление проблем;
- 2) диагностика и постановка задач;
- 3) выбор средств сопровождения (форм, методов, типа взаимодействия);
- 4) анализ полученного результата.

Использование технологии научно-методического сопровождения педагогической деятельности воспитателей и руководителей ДООУ соотносится с конкретными целями курсов повышения квалификации и переподготовки. Предлагая свободу выбора, мы в какой-то степени реали-

зуем идею построения индивидуальной траектории развития педагога. Создавая программу сопровождения по результатам входной диагностики, выявляющей проблемные зоны личностного характера, мы дифференцированно подбираем виды и формы работы.

При рассмотрении вопроса качества дошкольного образования необходимо учитывать специфику деятельности дошкольного образовательного учреждения, способствующую выстраиванию концепции управления качеством образования в его условиях. Как правило, при оценке качества образовательной системы рассматриваются главные факторы: уровень реализации образовательных программ, содержание предметно-развивающей среды, кадровое обеспечение в дошкольном образовательном учреждении.

Определение качества дошкольного образования предполагает учет всех основных его компонентов: содержания, форм и методов, результатов образовательного процесса (сохранение и укрепление физического и психического здоровья, развитие личности, фундаментальных способностей детей, формирование сообщества педагогов и родителей и др.), а также финансово-экономического, материально-технического, кадрового и методико-дидактического обеспечения.

Оценка качества работы дошкольного образовательного учреждения должна вестись и с позиции того, как педагогический процесс учитывает современную социальную ситуацию и ситуацию в образовании (его положительные и отрицательные тенденции), рассматривает результаты новых достижений (инноваций) в науке и практике, в т. ч. и мировой, и соотносит их с уже сложившимися традициями, и то, как на основе этого дошкольное образовательное учреждение выстраивает перспективу своего развития.

### **Литература**

1. Лосев П. Н. Управление методической работой в современном ДООУ. М.: Твор. центр, 2004. 156 с.
2. Нестеров В. В., Белкин А. С. Педагогическая компетентность: учеб. пособие. Екатеринбург: Центр «Учебная книга», 2003. 188 с.
3. Субетто А. И. Основы социального менеджмента качества образования. СПб.; Оренбург: ОГУ, 2012. 60 с.

## **СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ УСЛУГ**

Управление — это вид деятельности, с помощью которой субъект управления оказывает воздействие на управляемый объект.

В сфере услуг управление представляет собой целенаправленное воздействие на данную сферу с целью ориентации ее на удовлетворение потребностей людей, повышение эффективности работы и обеспечение приемлемого уровня прибыльности. От качества такого управления зависят результаты деятельности сферы услуг, выбор путей и средств их достижения. Сфера услуг — это сфера экономики, в которой производятся блага, полезный эффект которых проявляется в самом процессе их создания. Другими словами, сфера услуг — это совокупность отраслей общественного хозяйства, результат труда в которых не принимает вещной формы, а существует в виде самой деятельности, получившей в экономической литературе определение услуги.

Сфера услуг имеет ряд признаков, отличающих ее от сферы материального производства:

1. Услуги обладают характерными особенностями:

- неосвязаемость;
- гетерогенность;
- несохраняемость;
- неотделимость предоставления услуг от потребления.

Зачастую услуги противопоставляются продукции, однако, это взаимосвязанные понятия. Услуги предоставляют все, большинство производителей вместе с товаром предоставляют покупателям услуги, к таким услугам относятся: доставка, ремонт, техническое обслуживание и др.

2. Разнообразны не только виды услуг, но и организации, которые могут их оказывать. Организации могут быть: государственные, к ним можно отнести образование, здравоохранение; коммерческие, например, страховые и рекламные компании; и некоммерческие — предоставление благотворительных, развлекательных и других услуг.

3. Услуги могут оказывать не только специализированные фирмы сферы услуг, но и производственные предприятия (доставка продукции, ремонт и техническое обслуживание, страхование, консультирование и обучение персонала и пр.).

4. Услуги ориентируются как на отдельных потребителей, так и на удовлетворение потребностей фирм и иных организаций.

5. Прямая зависимость существует между ростом доходов населения и повышением спроса на различные услуги, например, связанных с проведением досуга (искусство, спорт, и др.).

Все эти особенности оказывают влияние на формирование системы управления в сфере услуг.

Культура компании имеет первостепенную важность, с помощью нее руководство контролирует, поддерживает и развивает социальный процесс, осуществляющийся в виде поставки услуг, приносящих пользу заказчикам.

При разработке системы предоставления услуг, а следовательно, и системы менеджмента, необходимо принимать во внимание ряд факторов:

- Многие зависть от потребителя: потребности и желания потребителей должны стоять на первом месте; планирование работ зависит от потребителей, и даже местоположение предприятия определяется местоположением потребителей.

- Работники должны владеть хорошими навыками общения с потребителями.

- Эффективность работы персонала достаточно сложно измерить, так как низкая производительность может быть обусловлена отсутствием спроса со стороны потребителей, а не плохой работой служащего.

- Определение и измерение качества услуг затруднено.

Все эти отличия осложняют управление операциями в сфере, делая его сложнее, чем в промышленности, с точки зрения обеспечения эффективности.

Главной причиной особенностей менеджмента сферы услуг является характер самих услуг.

Неосвязаемость услуг затрудняет демонстрацию потребителям предполагаемого результата и качества услуги до начала их обслуживания, поэтому требует особого внимания руководителей, как к самому процессу обслуживания клиентов, так и к другим факторам, косвенно указывающих на качество услуги: месторасположение и интерьер помещения, внешний вид и поведение сотрудников, режим работы организации.

Гетерогенность услуг затрудняет их стандартизацию. Поэтому традиционные для производства товаров методы планирования, мотивирования и контроля, основанные на использовании норм и нормативов, могут быть не приемлемы при обслуживании потребителей.

Одна из главных проблем менеджмента в этой сфере — несохраняемость услуг, которая не позволяет легко и быстро реагировать на изменение спроса за счет создания запасов.

Предоставление услуг неотделимо от потребления, поэтому перед руководителями организации ставятся задачи, связанные с участием

потребителя в процессе оказания услуги, например, обучение персонала внимательному отношению к потребителям; создание благоприятных условий для клиента. Так как многие услуги оказываются в присутствии потребителя, необходимо избрать такой режим работы организации, который будет удобен для большинства клиентов.

Таким образом, основные характеристики услуг и проблемы менеджмента могут быть представлены в следующем виде (табл. 1).

Таблица 1

Характеристики услуг	Проблемы менеджмента
Неосвязаемость	Отсутствие товара: услуга является действием. Трудности в предоставлении стандартных образцов: предоставление услуг связано с риском для клиента. Услугу нельзя продемонстрировать: затруднена дифференциация предложений
Нераздельность предоставления услуг и их потребления	Потребители участвуют в процессе предоставления услуг. Вовлечение в процесс обслуживания групп потребителей: проблема контроля. Компанию, оказывающую услуги, представляет ее персонал: восприятие компании определяется отношением клиента к ее сотрудникам
Гетерогенность	Стандартизация услуг затруднена, поскольку их характеристики во многом определяются потребителями. Проблема контроля качества услуг: разнородность условий обслуживания
Несохраняемость	Услуги нельзя хранить: отсутствуют товарные запасы. Проблемы, связанные с пиковой нагрузкой: низкая эффективность труда. Трудности с установлением цен на услуги: проблемы с ценообразованием

Основные проблемы, встающие перед руководителем компании, функционирующей в сфере услуг, основываются на особенностях менеджмента, связанных с основными характеристиками услуг.

Из всех проблем, указанных в табл. 1, наиболее важные те, которые связаны с человеческим фактором, а именно:

- управление качеством;
- достижение высокой производительности;
- управление персоналом.

«Качество услуги» — понятие не однозначное, это связано со спецификой услуг и их характеристиками, что усложняет управление качеством услуг. В настоящее время существуют десять критериев оценки

услуг потребителями (первые пять учитывают качество результатов предоставления услуг, а последние пять — качество процесса обслуживания):

1. Надежность.
2. Доступность.
3. Репутация.
4. Безопасность.
5. Понимание потребностей.
6. Отзывчивость персонала.
7. Компетенция.
8. Вежливость.
9. Коммуникации.
10. Осязаемые факторы.

Основной критерий суждений потребителей о качестве услуг — соответствие ожиданиям. Если воспринимаемое качество превысило ожидание, потребитель будет доволен, если же наоборот, результаты обслуживания не оправдали его представлений, он останется неудовлетворенным. Из этого следует, что основная задача менеджмента компании — обеспечение качества услуг, соответствующего ожиданиям потребителя.

Таким образом, все вышесказанное свидетельствует о высоких требованиях, предъявляемых к персоналу сферы обслуживания. Также сотрудники должны обладать основами знаний психологии, эстетики, морали для более полного удовлетворения запросов клиентов.

Все рассмотренные особенности и проблемы менеджмента сферы услуг влияют на процесс реализации управленческих функций. Если законы, закономерности, принципы и методы менеджмента практически одинаковы для производства и сферы услуг, то основные функции менеджмента (планирование, организация, мотивирование, контроль) имеют специфику своего проявления в различных сферах деятельности.

**Иванова М. С.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
аспирант*

Научный руководитель — к. э. н., доцент **Булкин Б. Е.**

## **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Современное управление требует процесс совершенствования внутреннего управления, наиболее важными чертами, которого являются:



1. Совместное принятие решений, создания атмосферы доверия в команде.
2. Расширение полномочий исполнителей на местах, изменение форм управления.
3. Разработка механизмов планирования карьеры и пожизненной занятости для основных сотрудников.
4. Создание корпоративной культуры инновационного типа.
5. Широкое видение проблем, целостный подход к человеческим ресурсам в увязке со стратегическими целями предприятия.

Задача компании заключается в разработке новых рынков, удовлетворять потребности клиентов. В то же время это является задачей руководства, менеджмента. Успехи и неудачи деятельности предприятия — это в первую очередь успехи и неудачи менеджмента. Если компания работает плохо, убыточно, его новый владелец меняет не рабочих, а руководство. Работа на предприятии должна быть организована таким образом, чтобы в максимальной степени удовлетворяла потребности сотрудников и позволяла активизировать их работу и повысить ее эффективность.

Принимая любые решения, менеджеры должны постоянно иметь в виду не только высокую рентабельность деятельности фирмы, но и проблемы существования своих сотрудников и клиентов, для которых компания существует, и удовлетворение потребностей которых реально обуславливает необходимость функционирования фирмы и работы ее менеджеров. Любое принимаемое решение должно в долгосрочной перспективе свидетельствовать об экономической пользе предприятия. Так как то, что дает хорошие результаты только в данный момент и в ближайшем будущем, то в отдельном периоде ставит существование предприятия под угрозу. Таким образом, обеспечение существования фирмы на рынке можно считать главной задачей менеджмента. В связи с этим стратегическому управлению в его работе придается большое значение.

#### *Проблемы и перспективы развития ООО «Лира-пак»*

Миссию компании ООО «Лира-пак» можно сформулировать следующим образом:

«Мы работаем для того чтобы максимально эффективно справиться с решением любой задачи поставленной нашими клиентами в области упаковочной продукции. А также максимально удовлетворить потребности наших клиентов, предоставляя им полиэтиленовые пакеты самого высокого качества».

Целью деятельности организации ООО «Лира-пак» являются удовлетворение потребности покупателя.

Задачей компании является то, чтобы покупатель остался довольным упаковкой продукции.

Политика компании — гибкая ценовая политика, индивидуальный подход к заказчику, высокий профессионализм работников, использование новейших технологий производства, а также высокое качество и надежность нашей тары и упаковки, гарантия максимальной безопасности.

Гарантией успеха компании являются отношения, основанные на доверии и взаимной выгоде.

Организационная структура управления строится по линейному принципу, т. е. присутствует одностороннее взаимодействие между директором и подчиненными. Достоинством такой структуры является:

- оперативность;
- четкость взаимодействия;
- минимальные затраты на функцию управления;
- повышение степени ответственности руководителя.

Помимо достоинств существуют и недостатки:

- жесткость;
- высокие требования к квалификации руководителя;
- соединение всех качеств и знаний по управлению в одном лице.

Во внешнюю среду ООО «Лира-пак» входят такие составляющие, как потребители, поставщики, конкуренты.

Потребителями услуг ООО «Лира-пак» являются организации г. Санкт-Петербурга, Москвы и северо-западных регионов РФ.

Поставщиками ООО «Лира-пак» являются производители сырья. Его поставляют на производственную площадку ООО «Лира-пак». Поставщиками являются: ООО «Евро-Балт», ООО «Меридиан», ООО «Мега-Пласт» и многие другие.

Итак, для достижения цели, необходимо придерживаться стратегических принципов: действовать, чтобы соперники не успевали; компания должна постоянно стремиться обойти конкурентов; нужны изменения внутри компании; надо создавать новые ценности для потребителей; делать акцент на будущее.

**Иванова Ю. К.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,*  
*студент*

Научный руководитель — к. э. н., доцент **Чиркова Т. В.**

## **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Современный менеджмент является одной из основных частей бизнеса и занимает важное место в экономическом развитии страны. Оте-

чественный менеджмент относительно молод, и в настоящее время имеет интенсивное развитие в отличие от западных стран. Менеджмент охватывает несколько отраслей знаний и не имеет четкого определения. Если брать за основу дословный перевод этого слова, то мы получим следующее определение: «Менеджмент — это наука управлять». Сфера менеджмента обширна и для ее успешной реализации необходимы целый ряд факторов и задач, которые стоят на современном этапе ее изучения.

Одной из основных проблем современного менеджмента можно назвать проблему качества управленческих кадров. Данная проблема может быть вызвана недостаточным опытом управления в условиях рыночной экономики. Решение этой проблемы возможно через творческое обучение, обучению решению управленческих задач, подбору кадров, которые имеют определенные психологические особенности, навыки. Также одним из факторов развития управленческой деятельности можно считать новую экономическую культуру, направленность которой будет в сторону отношения к коммерческому успеху, как к особому вкладу каждого участника процесса производства. Это позволит открыть новые возможности, как в теории, так и на практике.

С точки зрения теории управления, этот способ позволит работникам выполнять свои обязанности более качественно, тем самым формируя специалистов с новым уровнем развития.

Еще одной проблемой современного менеджмента является высокий уровень коррупции современной российской экономики на всех ее этапах. Одним из основных отличий российской экономики от экономики западных стран является то, роль государственных управленцев во взаимодействии с менеджерами частных компаний минимизирована.

Третьей проблемой можно считать переизбыток и постоянный рост государственных управленцев при постоянном «сокращении» аппарата. Данная проблема может быть вызвана тем, что одним из самых доходных бизнесов является управление государственными ресурсами. Выраженный рост числа менеджеров, которые заинтересованы в развитии в этом направлении, снижает рост числа менеджеров, которые способны руководить частными структурами для повышения их конкурентоспособности на мировых рынках.

Четвертая проблема — отсутствие правильного «тайм-менеджмента», что приводит к нерациональному использованию рабочего времени. Отсутствие грамотного планирования рабочего процесса не позволяет организациям удерживать свои конкурентные позиции.

Еще одной проблемой можно назвать взаимосвязь между менеджментом и российским менталитетом. Человек и организация в целом не может быть отделена от менталитета той страны, в которой существует. Все эти проблемы решаемы и не являются критическими.

Если рассматривать перспективы развития современного менеджмента, то можно отметить его гибкость, подвижность, приспособляемость и поэтому целесообразно начинать формирование культуры менеджмента с конкретного предприятия. Формирования менеджмента новой экономической культуры должно в первую очередь полагаться на личные способности каждого человека, включенного в производственный процесс, на его профессиональную подготовку, стремлению к развитию, совершенствованию.

Также важно учитывать и деловые качества человека, такие как настойчивость, целеустремленность и способность к обучению и восприятию новой информации. Мир не стоит на месте и постоянно изменяется. Вместе с ним происходят изменения во всех структурах нашей жизни. Возникают новые теории, новые пути развития, что позволяет постоянно развиваться и расти.

Рассматривая современную российскую экономику можно выделить целый ряд принципов, на основании которых будет происходить развитие менеджмента в ближайшие десятилетия:

1. Рациональное сочетание государственного вмешательства и рынка.
2. Достижение максимально поставленных целей в организации за счет оптимального распределения материальных, временных и трудовых ресурсов по основным направлениям деятельности государства.
3. Резкое повышение уровня профессиональной подготовки управленческих кадров.
4. Внедрение и использование новых методов управления, позволяющих организации к наиболее гибкому восприятию на изменения окружающей среды.
5. Максимальное использование инноваций, связанное с увеличением потока входящей информации.
6. Широкое использование стратегического планирования и управления в деятельности организации.

Соблюдение данных принципов позволит науке управления перейти на более качественных этап развития. Также необходима подготовка высококвалифицированных специалистов менеджеров. При соблюдении вышеуказанных пунктов, современную науку управления можно будет вывести на новый, более качественный уровень. Но построение эффективной системы менеджмента в России также требует соответствия со стороны руководителей, т. е. подготовки менеджеров-профессионалов. Это позволит кадрам управления быть нацеленным на результат. Внедрение самоменеджмента, как важной составной части, которая является эффективным инструментом, для организаций и персонала.

Таким образом, новая парадигма управления предполагает применение социальной ответственности в управленческой науке.

## Литература

1. *Петрович М. В.* Управление организацией. Мн.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2012. 331 с.
2. *Брасс А. А.* Менеджмент: основные понятия, виды, функции: пособие для подготовки к экзаменам. Мн: Современная школа, 2011. 368 с.
3. *Дафт Р. Л.* Менеджмент. 6-е изд. СПб.: Питер, 2008. 864 с.
4. *Петрович М. В., Брасс А. А.* Управление организацией: словарь-справочник. Мн.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2008. 333 с.
5. Практикум по теории управления / под ред. Ю. П. Васильева, В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. 2-е изд. М.: Финансы и статистика, 2013. 304 с.

*Ишкулова Т. Г.*

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,*  
*студент*

Научный руководитель — к. э. н., доцент *Кошелева Т. Н.*

## СОВРЕМЕННЫЙ РОССИЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ЕГО ПРОБЛЕМЫ

Вы никогда не сумеете решить возникшую проблему, если сохраните то же мышление и тот же подход, который привел вас к этой проблеме.

*Альберт Эйнштейн*

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. И это вполне естественно. 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.

Вместе с тем организации — хозяйствующие субъекты уже несколько лет функционируют в условиях рыночной, хотя пока весьма неэффективной, российской экономики и обрели некоторые важнейшие черты, характерные для субъектов рыночных отношений.

Первая главная проблема российского менеджмента — проблема качества. Данная проблема заключается в том, что экономические условия в стране отличаются от тех условий, в которых рождались принципы менеджмента качества. Говоря другими словами, это инструмент для решений проблем, которые пока не встали перед нашими производителя-

ми. А применение инструмента не по назначению приводит к получению иных, нежели ожидаемые результаты.

Еще одна серьезная проблема на пути распространения принципов современного менеджмента качества — это компетентность руководителей предприятий в вопросах собственно управления.

Как до недавнего времени формировался корпус руководителей? Специалист, показывающий высокие профессиональные результаты, в определенный момент начинал движение по административной лестнице. В конечном счете, кто-то добирался до самого верха.

Проблема современного российского менеджера в том, что он, заняв позицию управленца, по стилю мышления, по способам решения проблем остается отраслевым специалистом, или «руководителем, принимающим решения», а не «управляющим процессом». Следовательно, руководитель с увлечением занимается технологическими проблемами и весьма неохотно собственно управленческими.

Следующей главной проблемой современного менеджмента является коррумпированность современной экономики РФ на всех уровнях. Здесь можно разделить менеджеров в государственных экономических структурах и менеджеров частных компаний. Особенность российской системы управления, наличие «откатов» при получении крупных государственных заказов привела к тому, что российский чиновник стал «крупным менеджером» с эффектом получения «серых бонусов» при организации «нужных» управленческих решений в экономике.

Избыточная численность государственных управленцев, непрерывно возрастающего числом при постоянном «сокращении» аппарата — это следующая одна из главных проблем, но далеко не последняя. Данная проблема связана с тем, что самый эффективный и доходный бизнес в России — управление государственными ресурсами. При этом наблюдается острая нехватка топ-менеджеров высшей квалификации, способных эффективно управлять частными компаниями, с целью конкурентоспособности на мировых рынках. В тоже время, исторический опыт показывает, что численное увеличение управления в России приводит к отрицательным результатам.

Вместе с тем в последние годы наблюдаются и некоторые позитивные тенденции в социально-экономическом развитии России, в частности формирование рыночных отношений при наличии многообразия форм собственности, некоторый рост промышленного производства, становление предпринимательского класса, преодоление предпринимателями и населением иждивенческих комплексов.

## **РОЛЬ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РАЗВИТИИ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРИМЕРЕ ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ WORKOUT**

Проект — это вид целенаправленной деятельности, который осуществляется в течение определенного промежутка времени, направлен на достижение определенной цели на основе разработки одной или нескольких задач, имеет определенные ожидаемые результаты, которые могут быть измерены и оценены, состоит из связанных друг с другом действий, которые основываются на результатах предыдущих действий, осуществляется при наличии определенных человеческих, материальных, финансовых ресурсов.

Определенность и конкретность — самые важные составляющие проекта. И именно эти составляющие стали настоящим испытанием для российских граждан, привыкших к формулировкам «мы работаем» и «я старался». Испытанием, но и уроком. Ограничения в сроках и необходимость ощутимого результата вынуждают искать новые решения, тщательно продумывать свои действия.

Итак, что дает проектная деятельность организации? Если говорить о грантах, т. е. проектах, получивших финансовую поддержку, то понятно, что это формирование материальной базы организации (помещения, мебель, техника) — это то, что остается в организации и по окончании проекта.

Безусловно, это создание и укрепление имиджа организации: проект — хороший информационный повод для СМИ и просто повод для уважения со стороны коллег и партнеров.

Часто проект дает возможность поощрить активных членов организации через оплату их труда, поездки, пользование услугами и т. д.

И, наконец, это развитие самой организации, ведь ее участники вовлечены в значимую деятельность, и деятельность эта постепенно усложняется.

По мере того, как человек погружается в сферу проектной деятельности, у него начинает проявляться проектное мышление — он начинает видеть идеи, которые хороши именно для проекта. Но для того, чтобы это видение появилось, мало просто знать теорию и думать над собственными проектами, нужно видеть как можно больше чужих проектов, поэтому знакомьтесь с опытом коллег, отслеживайте информацию



о проектах, получивших поддержку. Сегодня Фонды достаточно часто публикуют в Интернете эту информацию.

Рассмотрим некоторые пункты структуры проекта на основе идеи о создании спортивных площадок в районах города Мурманска.

Одним из первых шагов по созданию проекта должно быть определение целевой группы.

1. Целевая аудитория разделяется на первичную и вторичную.

*Первичная целевая аудитория* — это те люди, на которых мы хотим оказать влияние.

*Вторичная целевая аудитория* — это те люди, которые влияют на первичную аудиторию.

Определить свою целевую аудиторию — значит подробно описать ее, выделив характерные только для нее черты. *Обычно целевые аудитории характеризуют по следующим позициям (не все из них могут вас интересовать).*

**Демографическая:** пол, возраст, уровень образования, род занятий, состав семьи;

**Территориальная** (рамки территории, в пределах которой вы будете осуществлять свою проектную деятельность): жители района/ города/ области/ и т. п.; учащиеся вуза/ школы и т. п.

**Экономическая:** уровень дохода (в количественном и качественном отображении — что целевая группа может и чего не может себе позволить): доступность разного рода социальных услуг, привычный уровень обеспечения семьи и проч.

**Социально-политическая:** социальный статус, политическая ориентация, правовой статус (например, беженец), наличие дискриминации по отношению к аудитории в обществе (по полу, возрасту, национальности, медицинскому диагнозу и т. п.)

**Психологическая:** ценности, особенности поведения, круг общения, способы проведения отдыха, увлечения, наличие кумиров.

Исходя из этого мы определяем первичную целевую аудиторию: это молодые парни и девушки, 15–29 лет, проживающие в г. Мурманске, не имеющие возможность заниматься спортом по причинам, связанным с занятостью или отсутствием денежных средств.

2. Проблема, которую вы беретесь решить своим проектом, должна быть доступной для решения, актуальной и значимой для общества.

В качестве проблемы мы выделяем отсутствие или труднодоступность площадок для занятия спортом. Большое число питейных заведений, предлагающие досуг другой специфики.

3. Цель и задачи проекта.

Цель: пропаганда здорового образа жизни.

Задачи — это цели более низкого порядка, это среднесрочные цели, расширение, распространение, конкретизация главной цели.

Своими задачами мы видим:

- 1) оформить идею в готовый проект;
  - 2) представить проект на грант, поиск дополнительных партнеров;
  - 3) реализовать проект;
  - 4) мероприятия на базе данных спортивных объектов.
4. Результат, видение результата.

Результатом реализации проекта в трех районах города должны будут отстроиться три спортивные площадки с инвентарем для гимнастических упражнений (WorkOut) с целью проектирования системы сохранения здоровья населения.

Вполне понятно, что роль проектной деятельности в развитии менеджмента на примере применения системы WorkOut будет зависеть от умения органов муниципальной власти адекватно применять соответствующие нестандартные технологии управления.

Российские тенденции в развитии менеджмента XXI в. определяют формирование управленцев не только с определенными компетенциями, как заявляется в ФГОС третьего поколения+, но и такой совокупностью образцов поведения в операционной системе, которые могли бы позволить умозрительно и реально взаимодействовать средствами принятия решений и готовностью нести ответственность за них.

**Карпенкова И. В.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
студент*

Научный руководитель — к. э. н., доцент **Васильева О. О.**

## **ПРОБЛЕМЫ МИГРАЦИИ В РОССИИ И МЕНЕДЖМЕНТЕ**

Среди демографических процессов миграция населения занимает особое место. Это один из немногих процессов, который моментально реагирует на социально-экономические, политические и другие изменения в обществе. Она влияет на формирование численности населения, половозрастного, национального состава населения, демографическое поведение, уровень и образ жизни населения.

Миграция населения (лат. *migratio* — переселение) — перемещение людей из одного региона (страны, мира) в другой, в ряде случаев большими группами и на большие расстояния. Российский ученый О. Д. Воробьева в своих работах пишет, что миграция населения — это «любое территориальное перемещение населения, связанное с пересечением как внешних, так и внутренних границ административно-территориальных образований с целью смены постоянного места жительства или

временного пребывания на территории для осуществления учебы или трудовой деятельности независимо от того, под преобладающим воздействием каких факторов оно происходит — притягивающих или выталкивающих».

Согласно докладу Департамента ООН по экономическим и социальным вопросам, опубликованном 11 сентября 2013 г., численность мигрантов в мире составило 232 млн человек, или 3,2% населения Земли. Самыми крупными в мире миграционными коридорами стали Мексика–США с 13 млн мигрировавших (за январь–август 2013 г.), Россия–Украина с 3,5 млн, Украина–Россия с 2,9 млн, а также Казахстан–Россия с 2,5 млн.

Миграция — неотъемлемая характеристика образа жизни современного общества, органичная часть ее экономики. Как и во всем мире, в России развитие миграции идет крайне противоречиво. Неэффективность господствующей модели международной миграции выражается в огромном размахе нелегальной миграции, состоящей из дешевой и бесправной рабочей силы.

Дадим краткий обзор ситуации, связанной с незаконной миграцией, которая сложилась в современной России. Современную ситуацию с незаконной миграцией, регулярно изучают такие органы, как Федеральная миграционная служба РФ, полиция и прокуратура.

Количество незаконных мигрантов за 2013 г. в России варьируется (в зависимости от источника данных) от 1,5 до 10 млн человек. Процентное соотношение незаконных мигрантов к числу коренного населения варьируется по регионам России от 0,5 до 10%. Можно отметить, что указанный процент, как правило, более высок в пограничных регионах России (Оренбургская, Белгородская, Калининградская области, Дальний Восток, Краснодарский край, республики Северного Кавказа), где варьируется от 3 до 8%. Наибольшее число мигрантов, однако, сосредоточено в Москве и Санкт-Петербурге (от 8 до 10% для столицы; примерно 7% в Санкт-Петербурге).

Как правило, незаконная миграция в России имеет трудовой характер (мигранты используются в качестве дешевой рабочей силы в строительстве (в отдельных компаниях, до 90% всех работников), производстве, торговле). Определенный процент среди незаконных мигрантов имеют, также беженцы (около 8000 человек в год).

Согласно официальным данным соответствующих органов власти Российской Федерации на 2008 г., «Экономический ущерб, причиненный России нелегальной миграцией в виде неуплаты налогов, составляет более 8 млрд долларов, ежегодно мигранты из стран СНГ вывозят из России свыше 10 млрд долларов».

Незаконная миграция в России, кроме негативной экономической составляющей (недополучение налогов и пошлин в бюджеты разного

уровня, вывоз капиталов из страны), несет, также, определенные социальные проблемы.

Наличие их, в первую очередь связано с тем, что незаконные мигранты несут в страну свою культуру, живут замкнутыми общинами, что способствует росту межнациональных проблем. Кроме того, незаконные мигранты, в ряде случаев, «отбирают» рабочие места у коренного населения, что в условиях современного экономического кризиса, также рассматривается как негативный момент, ведущий к повышению социальной напряженности.

Гипотеза: через десять-пятнадцать лет в России может возникнуть проблема с трудовыми ресурсами из-за демографических проблем.

Для успешного решения насущных задач трансформации российской экономики и формирования механизмов ее устойчивого и динамичного роста в современных условиях особое значение приобретает разработка с учетом международного опыта и российских реалий системы мер борьбы с нелегальной миграцией. Миграционная политика должна стать более результативной на основе обеспечения рационального сочетания административно-правовых, финансово-экономических и социально-психологических методов воздействия. К числу важнейших направлений формирования новой модели миграционной политики, отвечающей потребностям перехода к постиндустриальной экономике и адекватной угрозам и вызовам XXI в., необходимо отнести следующие.

- Первое — изменение законодательства в области трудовой миграции относительно миграции российских граждан за рубеж и иностранных граждан в нашу страну на основе принятия миграционного кодекса РФ, совершенствования национальной правовой базы, введения визового режима со странами СНГ и заключения двусторонних межправительственных соглашений для обеспечения социальных прав граждан, работающих в двух странах, и подготовки условий для присоединения России к международным правовым актам о защите прав мигрантов; облегчение процедур получения гражданства для некоторых категорий граждан.

- Второе — формирование эффективных механизмов защиты российского рынка труда и приоритетного права граждан страны на занятие рабочих мест на основе создания министерства по миграционным процессам, повышения эффективности взаимодействия федеральных и региональных органов власти, усиления миграционного контроля на границах государства и всей территории страны, применения жестких санкций к транспортным организациям, которые ввезли нелегальных мигрантов, повышения ответственности предпринимателей за использование нелегальной рабочей силы и иностранных граждан за незакон-

ное пребывание в стране, организации действенного контроля за использованием работодателями иностранной рабочей силы и соблюдения ими при этом установленных законодательством условий. Отсутствие должной правовой защиты мигрантов, социальных гарантий, медицинского обслуживания и профессиональной учебы толкает их в криминальную среду, под патронаж этнических диаспор.

- Третье — формирование единого информационного пространства, позволяющего эффективно взаимодействовать различным федеральным, региональным и местным органам власти, осуществляя своевременный обмен информацией.

- Четвертое — создание стимулов для возвращения на родину мигрантов, ранее выехавших за рубеж, прежде всего высококвалифицированных специалистов

- Пятое — развитие международного сотрудничества в целях улучшения регулирования процесса привлечения и использования иностранной рабочей силы, так как проблемы пространственного действия нелегальной миграции имеют значительные региональные особенности

Таким образом, можно сделать общий вывод, о том, что пресечение незаконной миграции является одним из приоритетных направлений действий России в пограничной сфере.

**Кашинаев С. К.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
магистрант*

Научный руководитель — к. э. н., доцент **Бабюк О. В.**

## **ПРОБЛЕМЫ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

В современных условиях хозяйствования практически на любом крупном предприятии имеются одинаковые для всех проблемы управления. Их причины — в формах плановой экономики. Это проблемы управления рынками сбыта продукции, входящими на предприятие снабженческими потоками.

Рыночная экономика характеризуется значительным переделом собственности, бурным развитием новых производств, появлением новых и исчезновением традиционных товаров на рынках, разрушением «старых» хозяйственно-экономических связей, банкротствами, корпоративными поглощениями, слияниями предприятий и переориентацией производств.

Многие предприятия на фоне зачастую непрогнозируемого роста цен на «услуги» остались без традиционных рынков сырья и традиционных

потребителей продукции. В итоге появляются проблемы в выборе партнеров-поставщиков, проблемы с эффективными продажами собственной продукции в условиях ограниченности рынков сбыта, проблемы в неэффективной ценовой работе и финансовой деятельности. Все эти проблемы появились в результате в определенной степени «внезапно протекающих» экономических процессов. Теоретически их можно решить. Но реальное решение этих проблем очень жестко связано с качеством управленческих процессов на каждом исполнительском уровне.

Стратегической задачей управления сбытом продукции и снабжением предприятия, является разработка единой маркетинговой стратегии и стратегии развития предприятия, включающей анализ положения предприятия на рынке, его финансово-хозяйственной деятельности, выявление ключевых внутренних и внешних проблем предприятия и разработку оптимальных способов их решения.

Исследование и рациональная организация существующих сетей снабжения и систем сбыта невозможно без анализа потребительских свойств реализуемой предприятием продукции и требований, предъявляемых к ней покупателями, без организации рекламы, без увеличения эффективности снабжения материально-техническими ресурсами, без стимулирования сбыта.

Организация процесса маркетинговых исследований. Этот процесс должен включать в себя следующие операции:

- анализ существующей системы снабжения и сбыта, эффективности использования различных каналов снабжения и сбыта (прямые связи, через посредников, розничная продажа, биржевая или аукционная продажа и закупка, дистрибьюторская и дилерская схема и т. п.);
- анализ эффективности существующей стратегии снабжения и сбыта;
- анализ развития рынка потребляемых предприятием видов продукции и рынка выпускаемой предприятием продукции
- выявление более эффективных, надежных и платежеспособных поставщиков
- проведение анализа данных, характеризующих рынок рассматриваемого вида продукции.

Поиск и систематизация информации о:

- показателях экономического развития отраслей и регионов, определяющей производство и сбыт выпускаемой продукции и потребляемых видов сырья;
- существующем уровне отечественного производства, объемах импорта и экспорта аналогичной выпускаемой продукции и потребляемых материалов;

- потребителей и сегментации рынка, основных характеристиках рынка для каждого его сегмента (эластичности сложившихся цен, потенциальной и реальной емкости рынка, его насыщенности и потенциальном развитии);
- географическом распределении товара.

Сбор информации о конкурентах по следующим направлениям: объемы продажи в целом и по сегментам рынка; общая доля на рынке; цели и поведение на рынке; самооценка. Выявление сильных и слабых сторон конкретных конкурентов по: качеству выпускаемой продукции сбытовой и ценовой политике; продвижению товара и послепродажному обслуживанию; формам расчетов («живыми» деньгами, предоплата, в рассрочку).

Определение уровня конкуренции и кооперации в секторе товара выпускаемой продукции (давление через продукцию-заменитель, способность покупателей и поставщиков прийти к соглашению) [2].

Проведение экономического анализа ассортимента выпускаемой продукции, включает в себя: анализ существующей организации производственных процессов, снабжения и сбыта всей продукции; подготовку предложений по оптимизации ассортимента выпускаемой продукции, с учетом требований сертификации продукции, а также антимонопольного законодательства;

Выявление ключевых внутренних и внешних проблем предприятия, сильных и слабых сторон предприятия относительно своих конкурентов по следующим направлениям: маркетинг (рыночная деятельность предприятия, ценовая политика, продвижение продукции, организация сбыта, уровень платежеспособного спроса, наличие экспортной продукции и т. д.); производство (состояние и уровень использования существующих мощностей, производительность, технологическая структура, наличие поставщиков); НИОКР; финансы; управление и организация; наличие и масштабы непроизводственной деятельности.

Перечень мероприятий, необходимых для формирования стратегии поведения предприятия на рынке, составляется с учетом следующих параметров: регион, территория, группа потребителей, на которые направлен сбыт продукции, степень географической дифференциации сбыта; доля рынка, которую предполагается занять; связь «продукт-рынок» в качестве основы концепции маркетинга; вид стратегии деятельности предприятия (стратегия конкуренции, стратегия расширения рынка и т. п.); квалификация и практический опыт персонала, необходимый для успешной конкурентной борьбы; возможность кооперации с другими предприятиями и организациями.

Все эти направления анализа управленческих процессов приходят к понятию управления персоналом. Второй важной целью в процессе



анализа управления предприятием является оценка действующей системы управления персоналом для подготовки решений в области кадровой политики и повышения конкурентоспособности предприятия.

Управление персоналом — ключевой фактор конкурентоспособности.

На основе предварительного анализа управления персоналом разрабатываются рекомендации и предложения руководству компании для оптимизации системы управления персоналом компании. Одним из методов оптимизации является проведение кадрового аудита. По результатам аудита составляется отчет, в котором дается экспертная оценка и рекомендации для оптимизации системы управления персоналом.

Решение стоящих перед предприятием проблем в вопросах управления сбытом, снабжением и персоналом в итоге представляет систему решений комплекса взаимосвязанных конкретных проблемных ситуаций. И только когда проблемная ситуация детально «расчленена» для конечного анализа, можно сделать конкретные выводы по ее принципиальному решению. По результатам маркетинговых исследований как по каждому отдельно взятому вопросу, по системе вопросов, так и в разрезе отдельного временного периода в обязательном порядке должны составляться прогнозы решения имеющихся проблем. Начиная от краткосрочного прогноза развития ситуации в небольшой временной период и заканчивая прогнозом развития рынка определенного вида товара в целом. Представляться они должны во всех возможных вариантах развития: оптимистическом, пессимистическом и средневзвешенном.

В дальнейшем разрабатываются предложения по эффективному распределению и использованию всех ресурсов — материальных, финансовых, трудовых. Следующим этапом является разработка целостной стратегии развития предприятия. Тем самым создаются оптимальные условия для принципиального решения стоящих проблем.

В итоге в соответствии с выбранной стратегией поведения предприятия определяется взаимоувязанная система, состоящая из отдельных составляющих: Снабженческо-сбытовой политики; производственно-технологической и инновационной политики; ценовой политики; финансовой политики; инвестиционной политики; кадровой политики.

## **Литература**

1. Новиков Н. И., Быстров В. А., Лубяной Д. А. Стратегическое управление развитием предприятий черной металлургии Западно-Сибирского региона. Новосибирск: Сибирское науч. изд-во, 2006. 228 с.

2. Новиков Н. И. Сценарии — прогнозы и программы развития крупного металлургического предприятия в условиях конкуренции // Проблемы прогнозирования. 2007. № 1. С. 81-91.

3. *Новиков Н. И.* Планирование стратегии, обеспечивающей создание конкурентных преимуществ металлургического предприятия // Теория и практика общественного развития. 2011. № 4. С. 268–272.

**Клемешов Р. В.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,*  
*магистрант*

Научный руководитель — к. э. н., доцент **Бабюк О. В.**

## **ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ**

Опыт ведущих международных компаний доказывает, что стабильность развития бизнеса и улучшения управления невозможны без активного использования системы управления рисками в качестве неотъемлемой части системы управления компанией, независимо от ее объема и специфики продукции или оказания услуг.

Особенно актуально внедрение системы управления рисками на предприятиях занимающихся инновационной деятельностью, так как спрогнозировать точный результат НИОКР трудно.

Экономическое поведение предпринимателя при рыночных отношениях основано на выбираемой и на свой риск реализуемой индивидуальной программе предпринимательской деятельности в рамках своих возможностей. Каждый участник рыночных отношений изначально лишен известных заранее, четко определенных параметров и гарантий успеха:

- обеспечение интереса на рынке,
- наличие производственных ресурсов по фиксированным ценам,
- стабильность денежной единицы,
- неизменности норм и стандартов и других инструментов бизнес и других видов экономической деятельности [4].

Инновационная деятельность в большей степени, чем в других областях бизнеса, чревата риском, страдает отсутствием полных гарантий успешных результатов. В крупных фирмах этот риск, однако, значительно меньше, поскольку перекрывается масштабами обычной хозяйственной деятельности (отлаженной и, чаще всего, диверсифицированной). В отличие от крупных предприятий, малый бизнес находится в большей опасности, поэтому его обычно называют «рискованным». Такое положение обуславливается, помимо особенностей самой инновационной деятельности, высокой зависимостью малых предприятий от изменений внешней среды.

Об уровне риска инноваций свидетельствует тот факт, что в среднем из каждых десяти венчурных фирм добиваются успеха только одна или две. Однако высокий риск сопровождается, как правило, и высокой его компенсацией: возможная норма прибыли от внедрения инновационных проектов гораздо выше обычной, получаемой при осуществлении других видов предпринимательской деятельности. Это то, что позволяет инновационной деятельности существовать и развиваться. Инновационный риск тем выше, чем более локализован инновационный проект. Если такие проекты немногочисленны и рассеяны в отраслевом плане, то, в соответствии с законом больших чисел, риск минимизируется, а вероятность успеха инновационного проекта растет. Таким образом, прибыль от реализации успешных инновационных проектов настолько велика, что покрывает расходы всех других неудачных разработок.

В общем виде риск в инновационном предпринимательстве можно определить как вероятность потерь, возникающих при вложении предпринимательской фирмой средств в производство новых товаров и услуг, в разработку новой техники и технологий, которые, возможно, не найдут ожидаемого спроса на рынке, а также при вложении средств в разработку управленческих инноваций, которые не принесут ожидаемого эффекта [1].

Инновационный риск возникает при следующих ситуациях:

1. Внедрение более дешевого метода производства товаров или оказания услуг по сравнению с уже существующим (используемым). Такие инвестиции принесут компании временные сверхприбыли до того момента, пока фирма является единственным владельцем технологии. В этой ситуации, фирма сталкивается только с одним типом риска — возможностью неправильной оценкой спроса на производимый товар или услугу.

2. Создание нового продукта или предоставление услуг при использовании старого оборудования. В этом случае, в добавление к вышесказанному риску, его возможный риск низкого уровня качества товаров или услуг в связи с использованием оборудования, которое не позволяет обеспечить необходимое качество.

3. Производство нового продукта или предоставление услуг с использованием новых технологий. В этой ситуации, могут быть следующие инновационные риски:

- новый продукт или услуга не могут найти покупателя;
- новые оборудование и технологии не соответствуют требованиям, необходимым для производства нового продукта или услуги;
- исключена возможность продажи созданного товара или услуги, так как они не соответствуют техническим стандартам, необходимые для производства [2].

В целом риски, связанные с инновационным бизнесом, можно классифицировать следующим образом:

- риск неправильного выбора инновационного проекта;
- риск не предоставления достаточного уровня финансирования инновационного проекта;
- маркетинговые риски текущего снабжения необходимыми ресурсами для реализации инновационного проекта;
- маркетинговые риски сбыта результатов инновационного проекта;
- риск дефолта экономических договоров (контрактов);
- риски непредвиденных расходов и снижения доходов;
- риски усиления конкуренции;
- риски, связанные с недостаточным обеспечением квалифицированным персоналом;
- риски, связанные с правами собственности на инновационный проект.

Сегодня уже практически невозможно представить себе инновационную компанию, которая могла позволить себе роскошь игнорировать высокое и серьезное значение рисков, не боясь потерять репутацию, процветание и успешность в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Учитывая, что потребность в инновациях и изменениях неизбежны, для организации целесообразно обогащаться навыками, процессами и системами для управления и смягчения рисков, связанных с их деятельностью.

В заключение хотелось бы привести «десять правил эффективных исследований», изложенные Питером Друкером, которыми целесообразно руководствоваться инновационным предпринимательским фирмам в целях снижения рисков и повышения эффективности инновационной деятельности [3]:

1. Каждое новое изделие, процесс или услуга начинают устаревать в тот день, когда они впервые достигают самоокупаемости.

2. Тот факт, что именно вы признаете свое изделие, процесс или услугу устаревшими — единственный путь помешать сделать это вашему конкуренту.

3. Лучше забыть уместное в XIX в. различие между «фундаментальными» и «прикладными» исследованиями. Оно все еще может сохраняться в чистой науке, но в промышленности это бессмысленно.

4. Исследование — это не одно усилие, а три: усовершенствование, управляемая эволюция и нововведение. Они дополняют друг друга, но, в то же время, и значительно отличаются друг от друга. Усовершенствование направлено на то, чтобы сделать и без того успешное еще лучше, это никогда не прекращающаяся деятельность. Девиз управляемой эволюции: «Каждое успешное новое изделие — это ступень к следующему изделию».

Перечисленные правила касаются того, что надо делать, последующие пять разъясняют, как надо делать.

5. Ставьте высокие цели. Мелкие исправления обычно также трудно вносить, и встречаются они такое же упорное сопротивление, как и фундаментальные. Японские фирмы контролируют рынок как видеоманитофонов, так и факсимильных аппаратов — оба американских изобретения, потому что они ставят более высокие исследовательские цели.

6. Тем не менее, эффективное исследование истребует как долгосрочных, так и краткосрочных результатов. Необходимого равновесия можно достичь лишь путем ретроспективного анализа.

7. Исследование — это отдельная работа, но не отдельная функция. Разработка, как превращение результатов исследования в изделия, процессы или услуги, которые можно производить, продавать, поставлять и обслуживать, должна идти рядом с исследованием. Производство, маркетинг и обслуживание влияют на исследование с самого начала точно в такой же мере, в какой результаты исследования, в свою очередь, влияют на них.

8. Эффективное исследование требует организованного отказа не только от изделий, процессов и услуг, но и от исследовательских проектов. Каждое изделие, процесс, услуга и исследовательский проект должны подвергаться проверке на жизнеспособность раз в несколько лет, чтобы ответить на вопрос, стали бы мы начинать производство этого изделия, использование процесса, услуг или исследовательский процесс, зная то, что нам известно сейчас?

9. Три хороших ключа к определению момента, когда надо отказаться от проекта:

- во-первых, когда больше нет значительных усовершенствований;
- во-вторых, когда управляемая эволюция больше не приводит к новым изделиям, процессам, рынкам или применению;
- в-третьих, когда долгие годы исследований дают только «интересные» результаты.

10. Исследования надо измерять так же, как все остальное. Довольно просто установить конкретные цели для усовершенствований и измерить их. При управляемой эволюции тоже можно поставить цели, например, одно новое существенное изделие, рынок или применение каждый год. Однако нововведение требует оценки. Примерно каждые три года компании необходимо рассматривать результаты своих нововведений: что нового ввело предприятие, соответствовали ли эти нововведения по количеству, качеству и последствиям позиции предприятия на рынке и его лидирующему положению в данной отрасли, какими должны быть результаты нововведений предприятия в следующие несколько лет.

## Литература

1. Бизнес-анализ деятельности организации / Л. Н. Усенко [и др.]. М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2013. 560 с.
2. Григорьева Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учебник. М.: Юрайт, 2011. 450 с.
3. Друкер П. Ф. Эффективный руководитель. М.: Вильямс, 2007. 224 с.
4. Romainen J. Role of Public funding in Enhancing Innovation [Электронный ресурс]. URL: [http://ec.europa.eu/competition/state\\_aid/legislation/workshop\\_rdi\\_jr\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/competition/state_aid/legislation/workshop_rdi_jr_en.pdf) (дата обращения: 09.01.2013).

**Козлов Д. А.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
магистрант*

Научный руководитель — к. ф.-м. н., доцент **Колпакиди Н. Н.**

## МОТИВАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ ТРУДА ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

Целью настоящего исследования является изучение системы и особенностей мотивации труда государственных служащих.

Изменения, произошедшие в России за последние два десятилетия, обусловили необходимость повышения результативности государственной службы. Эффективность работы государства сегодня в значительной степени зависит от результативности работы чиновничьего аппарата, что в свою очередь зависит от мотивированности и компетентности аппарата.

В связи с этим в настоящее время остро встает вопрос о необходимости, с одной стороны, систематизации отечественного и зарубежного опыта побуждения государственных служащих к трудовой деятельности, с другой — более глубокого изучения мотивационной подструктуры личности государственных служащих для разработки направлений работы с персоналом государственной службы. Мотивацию труда в качестве объекта изучают различные области науки: менеджмент, психология, социальная философия, социология и пр. Исследованиями интенций человеческого поведения в различное время занимались известные зарубежные исследователи (А. Маслоу, Г. Олпорт, Ф. Герцберг, Б. Скиннер, Л. Фестингер, З. Фрейд, Х. Хекхаузен, Э. Деси, А. Бандура и др.) и отечественные авторы (В. Г. Асеев, Е. Ильин, А. Н. Леонтьев, С. Л. Рубинштейн, П. М. Якобсон и др.). Изучению мотивации труда государственных служащих посвящены работы А. А. Деркача, Н. И. Захарова, Е. Б. Черновой, М. Ю. Бояркина и др.

В настоящее время к деятельности государственного служащего предъявляются высокие требования. Именно госслужащий несет высокую степень ответственности за принимаемые решения, получаемые результаты и последствия осуществления решений. Работа государственных чиновников жестко регламентирована, к ним применяются нормы неукоснительного соблюдения трудовой дисциплины, для решения управленческих задач задействуется интеллектуальный и творческий потенциал персонала государственных учреждений. В то же время уровень оплаты труда государственных служащих значительно ниже, чем в предпринимательских структурах, а сложность и значимость деятельности госслужащих не в полной мере компенсируется дополнительными социальными гарантиями.

В данном исследовании мы попытаемся это выяснить с помощью теста А. Маслоу на определение ведущих потребностей и мотивационного теста Ф. Герцберга. В исследовании приняли участие 20 сотрудников органов исполнительной власти города Санкт-Петербург. Из них: по половому составу: женщины — 69% и мужчин — 31%; по должностям: 5% — высшая группа, 20% — главная группа, 35% — ведущая группа, 40% — старшая группа; возрасту: до 25 лет — 15%, от 26 до 35 лет — 30%, от 36 до 45 лет — 25%, более 45 лет — 30% (рис. 1).

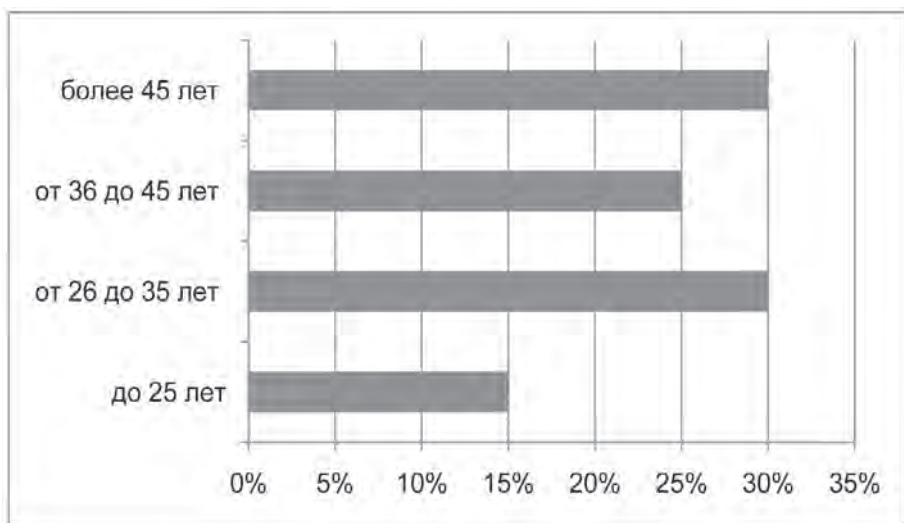


Рис. 1. Распределение респондентов по возрасту

На рис. 2 представлены результаты анализа теста А. Маслоу для государственных служащих.



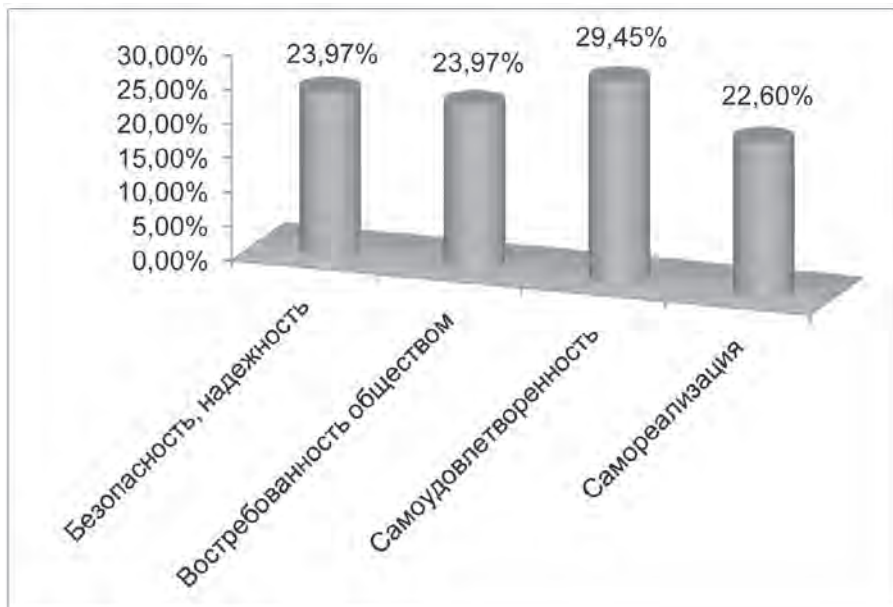


Рис. 2. Анализ теста А. Маслоу на определение ведущих потребностей

Анализ рис. 2 демонстрирует, что у опрашиваемых респондентов выделяется потребность в самоудовлетворенности, ощущение значимости себя, как личности. Менее значимой оказалась потребность в саморазвитии.

В своей двухфакторной модели Ф. Герцберг рассматривает гигиенические и мотивационные факторы (табл. 1).

Таблица 1

### Двухфакторная теория Ф. Герцберга

Гигиенические факторы	Мотивационные факторы
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Зарплата	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможности творческого и делового роста

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивационные факторы — с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Результаты анализа результатов мотивационного теста Ф. Герцберга представлены на рис. 3.

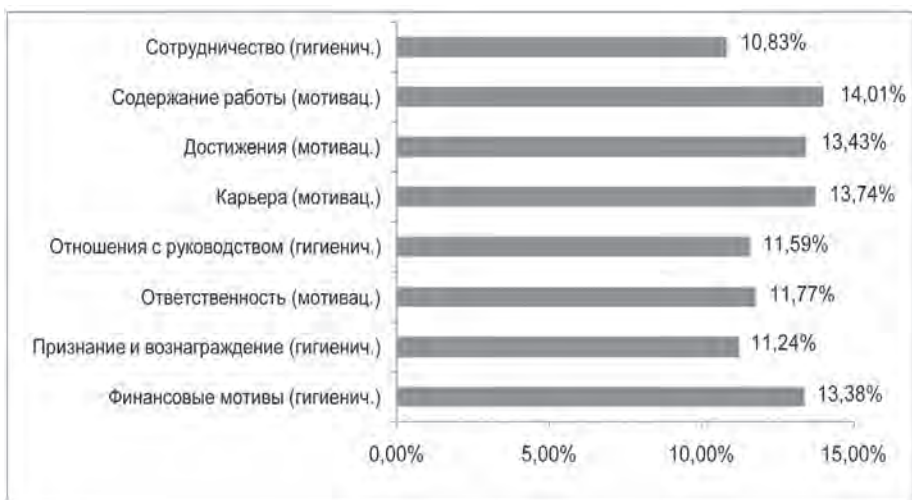


Рис. 3. Анализ мотивационного теста Ф. Герцберга

Сотрудники высоко оценили факторы такие как «карьера», «достижения», «содержание работы», «финансовые мотивы». Такой фактор как «сотрудничество в коллективе» оказался менее популярным в оценке респондентов.

Как показал проведенный экспресс-анализ, сотрудниками государственных структур движут мотивы перспектив профессионального и должностного роста. Возможность чувствовать себя значимым, востребованным в обществе. Также существует интерес к получению всевозможных званий, наград и самое главное настоящий интерес к государственной службе.

## **ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЩЕНИЯ С ОТХОДАМИ ПРОИЗВОДСТВА И ПОТРЕБЛЕНИЯ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ**

Генеральная стратегическая линия решения проблемы ТБО (твердые бытовые отходы) в мировой практике — максимально возможное сокращение потока отходов на захоронение (за счет их вовлечения в переработку и утилизацию). Если руководствоваться этим критерием, абстрагируясь от экономики и экологии, то первенство в России принадлежит Москве, где на захоронение в Московскую область вывозят 80–85% ТБО (около 10 тыс. т в день). Задача снижения количества захораниваемых отходов в Российской Федерации практически не реализуется: как и 30 лет назад захоронению подвергают 97–98% образующихся ТБО (в Нидерландах, к примеру, всего 2%).

Система санитарной очистки российских городов от ТБО находится в стагнации и требованиям времени пока не соответствует.

Президент РФ В. В. Путин поставил перед Правительством задачу: разработать к 1 февраля 2013 г. комплексную стратегию обращения с ТБО, предусматривающую создание эффективной системы управления ТБО (поручение от 10.08.2012 № Пр-2138). Сам факт внимания главы государства к проблеме ТБО говорит о том, что она для России в высшей степени актуальна и требует активизации усилий для решения (в соответствии с комплексной стратегией эффективного управления ТБО, которую надлежит разработать и принять на государственном уровне).

В Санкт-Петербурге каждым годом наблюдается рост образования твердых бытовых отходов. Комитет по природопользованию, охране окружающей среды и обеспечения экологической безопасности Санкт-Петербурга опубликовал данные в ежегодниках «Охрана окружающей среды, природопользование и обеспечение экологической безопасности», согласно которым количество отходов, образовавшихся в жилищном фонде с 2004 по 2010 г., возросло с 6,4 млн м<sup>3</sup> до 7,0 млн м<sup>3</sup>, т. е. более чем на 9% за шесть лет, а среднегодовой прирост образующихся твердых бытовых отходов составил 1,6% в год.

За последние пять лет (2006–2010 гг.) размер установленного норматива удельного накопления ТБО в Санкт-Петербурге поднимался пять раз и вырос за это время на 29,7%.

Рост удельного накопления ТБО, которые образует население Санкт-Петербурга, за период с 2006 г. по 2010 г. составил около 6% в год.

Суммарный объем ТБО, произведенных в Санкт-Петербурге в 2011 г. составил 9,6 млн м<sup>3</sup>, из них 7,7 — от населения. Для сравнения в 2010 и в 2007 гг. объем отходов составил 8,2 млн м<sup>3</sup> и 7,1 млн м<sup>3</sup> соответственно.

В 2012 г. численность жителей Санкт-Петербурга составила 4990,6 тыс. чел., в результате жизнедеятельности города было образовано свыше 10 млн м<sup>3</sup> твердых бытовых отходов, из них:

- более 8 млн м<sup>3</sup> отходов в результате жизнедеятельности населения Санкт-Петербурга;
- более 2 млн м<sup>3</sup> отходов в результате деятельности организаций всех форм собственности, осуществляющих деятельность на территории Санкт-Петербурга.

Вопросы управления отходами по существу выпали из сферы централизованного государственного управления из-за сложности процедуры подготовки договоров о разграничении полномочий и ответственности в данной сфере, представленной федеральным органом исполнительной власти. В настоящее время большинство регионов не подписали соглашения в сфере управления отходами с федеральным органом исполнительной власти.

В соответствии со ст. 6 Федерального закона «Об отходах производства и потребления» от 24.06.1998 г. № 89-ФЗ к полномочиям субъектов РФ в области обращения с отходами относятся:

- проведение мероприятий по предупреждению и ликвидации чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, возникающих при осуществлении обращения с отходами;
- разработка и реализация региональных программ в области обращения с отходами, участие в разработке и выполнении федеральных целевых программ в данной области;
- участие в проведении государственной политики в области обращения с отходами на территории соответствующего субъекта РФ;
- принятие в соответствии с законодательством России собственных законов и иных нормативных правовых актов субъектами РФ и контроль над их исполнением;
- осуществление государственного контроля за деятельностью в области обращения с отходами на объектах хозяйственной и иной деятельности, за исключением федеральных объектов;
- участие в организации обеспечения населения информацией в области обращения с отходами.

В каждом субъекте РФ разрабатываются, принимаются и реализуются региональные программы по управлению отходами на территории данного субъекта РФ.

Вопросы экологической безопасности и охраны окружающей среды являются приоритетным направлением деятельности государственных органов всех уровней власти.

Сегодня в Санкт-Петербурге вопросы природоохранной деятельности требуют неотложного решения: в этой области должен быть определен и закреплен на государственном уровне системный подход, который будет обеспечивать развитие рационального природопользования, ресурса и энергосберегающих технологий, развитию чистых форм производства и улучшение жизни граждан.

Именно поэтому 25 августа 2009 г. Постановлением Правительства Санкт-Петербурга № 965 «О мерах по оптимизации деятельности исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга в области обращения с отходами производства и потребления» в городе был учрежден отдельный орган исполнительной власти — Управление по обращению с отходами производства и потребления Санкт-Петербурга, в задачи которого входит построение единой системы управления обращением всех отходов, образующихся на территории нашего города — промышленных, медицинских и бытовых. Эта система должна показать эффективность работы, должна быть прозрачной для власти, бизнеса и населения.

В соответствии с Постановлением Правительства Санкт-Петербурга № 965, задачами управления являются:

- осуществление государственного управления в области обращения с отходами производства и потребления;
- координация деятельности иных исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга, а также подведомственных Управлению государственных унитарных предприятий и государственных учреждений в области обращения с отходами производства и потребления;
- организация сбора, вывоза, утилизации и переработки бытовых и промышленных отходов, если указанные полномочия не отнесены к вопросам местного значения органов местного самоуправления в Санкт-Петербурге.

Управлению переданы задачи Жилищного комитета по организации сбора, вывоза, переработки и утилизации бытовых отходов и задачи Комитета по природопользованию, охране окружающей среды и обеспечению экологической безопасности по организации сбора, вывоза, переработки и утилизации промышленных отходов.

Также передано управлению Санкт-Петербургское государственное унитарное предприятие «Завод по механизированной переработке бытовых отходов» (МПБО-П), которое находилось во введении Жилищного комитета Правительства Санкт-Петербурга.

Постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 25 августа 2009 г. № 966 «О внесении изменений в Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 02.08.2005 г. № 1151» были внесены изменения в Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 02.08.2005 г. № 1151

«О Концепции обращения с отходами в Санкт-Петербурге на 2006–2014 годы» и утвержден Перечень мероприятий, направленных на реализацию концепции обращения с отходами в Санкт-Петербурге на 2009–2014 гг.

### **Литература**

1. Федеральный закон от 24.06.1998 г. № 89-ФЗ (ред. от 29.12.2000) «Об отходах производства и потребления».
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 16.06.2000 г. (ред. от 29.08.2007) № 461 «О правилах разработки и утверждения нормативов образования отходов и лимитов на их размещение».
3. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 02.08.2005 г. № 1151 «О Концепции обращения с отходами в Санкт-Петербурге на 2006–2014 годы».
4. *Бурцева Н. Н.* Устойчивость системы управления процессом обращения с отходами // Экологические нормы. Правила. Информация. 2010. № 8. С. 6–11.
5. *Голубин А. К.* Как решать проблему отходов // Экология и жизнь. 2011. № 2. С. 22–26.
6. *Горелов Е. М.* Актуальные вопросы в области обращения с отходами // Экология производства. 2010. № 5. С. 21–24.
7. *Гулгонова Е. В.* Государственное регулирование обращения с отходами // Экология производства. 2011. № 2. С. 14–21.
8. *Иванов А. В.* Стратегические аспекты управления обращением с твердыми бытовыми отходами (ТБО) в регионе // Региональная экономика: теория и практика. 2008. № 34.

*Кукулите Т. Г., к. э. н., доцент*

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики*

## **ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ**

В настоящее время в психологии менеджмента существуют различные теоретические направления в области мотивации. Разработано множество часто противоречивых теорий для объяснения того, почему работник действует; почему некоторые люди обладают более сильной мотивацией, чем другие, в результате чего добиваются успеха там, где имеющие не меньшие возможности и способности терпят неудачу. Одни психологи отдают предпочтение роли внутренних механизмов, ответственных за действия индивида; другие видят причину мотивации во внешних стимулах, поступающих от окружающей среды; третьи изучают основополагающие мотивы как таковые, делая попытку выяснить,

какие из них являются врожденными и какие — приобретенными; четвертые исследуют вопрос о том, служит ли мотивация для ориентирования деятельности индивида с целью достижения определенной цели или же просто является источником энергии для поведенческих актов, определяемых другими факторами, такими, например, как привычка.

В настоящее время интегративные синтетические теории, которые были бы актуальны для современного менеджмента в плане объяснения мотивационной деятельности, отсутствуют. Группа содержательных и процессуальных теорий уже стала укоренившимся объяснением мотивации трудовой деятельности и сохраняется исследовательский интерес к теориям справедливости и атрибуции, однако согласованной комплексной теории пока не существует.

Мотивировать работников — значит удовлетворить их потребности, будь то материальные или же элементарная поддержка со стороны руководства. Появление различных теорий мотивации объясняется тем, что появилась необходимость изучить, а также систематизировать основные потребности индивида. Существуют два подхода к изучению теорий мотивации.

Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации, в связи с этим такие теории получили название *содержательных теорий мотивации*. Они базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак-Клелланда [3].

Приверженцы содержательных теорий мотивации пытаются определить, что конкретно стимулирует людей к труду. Их разработки основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Содержательные теории считаются «статичными», поскольку они одновременно учитывают всего один или несколько факторов и ориентированы либо на прошлое, либо на настоящее. Поэтому они не всегда могут предсказать мотивацию к труду или поведение; тем не менее, эти теории важны для понимания того, что же мотивирует людей к трудовой деятельности.

Таким образом, можно сказать, что содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

Второй подход к мотивации базируется на *процессуальных теориях*. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. Они не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Поведение человека зависит также от его восприятия ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. К таким теориям от-



носятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория или модель Портера — Лоулера.

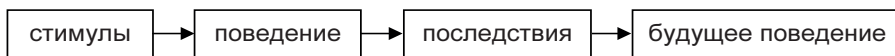
Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:

- руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
- сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
- сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
- сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности [3].

В середине 90-х годов появились новые разработки в сфере мотивационного процесса. В менеджмент вошли новые категории теории справедливости и атрибуции, привлекая к себе внимание многих исследователей. Хотя некоторые авторы выделяют данные теории в отдельную категорию «современных теорий мотивации», по своей сути данные теории с полным правом можно отнести к процессуальным теориям мотивации трудовой деятельности [1].

*Теория усиления Скиннера:* согласно теории В. Ф. Скиннера, поведение людей обусловлено результатом их действий в подобной ситуации в прошлом. То есть служащие извлекают уроки из опыта предыдущей работы, и стараются выполнять те задания, которые ведут к желаемому результату.

Данная теория базируется на простой модели, состоящей из четырех шагов:



Чтобы успешно применять теорию усиления, нужно понять необходимость управления последствиями поведения служащих. При положительном подкреплении менеджер поощряет определенное поведение, обеспечивая ожидаемые служащими последствия. При негативном подкреплении тоже поощряет определенное поведение, но делая это иным способом. При нежелательном поведении наступают и нежелательные последствия. Это делается для того, чтобы в следующий раз человек избегал вести себя подобным образом. Используя эффект тушения, менеджер пытается ослабить нежелательное поведение тем, что не обеспечивает желаемого вознаграждения. Наказание — это попытка устранить нежелательное поведение, обеспечивая нежелательные последствия.

Теории атрибуции: В отличие от других теорий, теория атрибуции скорее является теорией взаимосвязи личного восприятия и межлич-

ностного поведения, чем теорией мотивации отдельного человека. Количество теорий атрибуции постоянно увеличивается. Однако проведенный анализ позволяет заключить, что все они объединяются следующими общими предположениями: люди стараются найти смысл в окружающем мире; люди часто объясняют действия других людей либо внутренними, либо внешними причинами; люди делают это в значительной степени на основе логики.

Теория атрибуции служит для лучшего понимания организационного поведения. Различные аспекты теории атрибуции показывают сложность поведения человека, и осознание данного факта должно стать частью науки, которая пытается объяснить и понять организационное поведение. Несмотря на всю ее сложность и в отличие от некоторых предшествующих, рассмотренных выше теорий, использующих когнитивные подходы к мотивации, и у теории атрибуции действительно имеется много шансов найти применение в практической деятельности.

*Отечественные теории мотивации:* Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л. С. Выготский и его ученики А. Н. Леонтьев и Б. Ф. Ломов [2]. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные проблемы они не рассматривали. Именно по этой причине их работы не получили дальнейшего развития.

Теория Л. С. Выготского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития — высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно. Например, если в определенный момент времени человеку требуется удовлетворение в первую очередь низших потребностей, срабатывает материальное стимулирование. В таком случае реализовать высшие потребности человека можно только нематериальным путем. Л. С. Выготский сделал вывод о том, что высшие и низшие потребности, развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью.

Анализ теоретических подходов к рассмотрению проблемы мотивации в зарубежной и отечественной психологии позволяет объяснить результаты проведенного нами исследования, а достоверность полученных в ходе исследования результатов и выводов обеспечена использованием научно обоснованных методов исследования.

Обобщая результаты теоретического исследования проблемы мотивации можно прийти к следующим выводам:

1. Концепции мотивации в психологии менеджмента достаточно разработаны, при этом мотивация понимается через такие понятия как мотив, потребность. Эффективная мотивация руководителей возможна при условии удовлетворения не только их материальных потребностей,

но и удовлетворения таких общепризнанных потребностей высшего порядка, как потребность в достижении, в успехе, самореализации, самоактуализации, потребности профессиональной деятельности.

2. Существует достаточно большое количество теорий мотивации, но ни одна из этих теорий по отдельности не может выступить в качестве эталона системы мотивации персонала, в связи с этим, концептуальной основой исследования чаще является интегративный подход, который объединяет в себя различные теории, прежде всего такие, как теории потребностей А. Маслоу, теория Герцберга, К. Альдерфа, Д. МакКлелланда, Вудкока и Френсиса, а также теория ожидания Врума, теория справедливости Адамса, теории Л. Портера и Э. Лоулера и др.

### **Литература**

1. Гибсон Дж. Л., Донелли Д. Х., Иванцевич Дж. Организации. Поведение. Структура. Процессы. М., 2000. 398 с.
2. Ломов Б. Ф., Рубахин В. Ф. Психология и управление // Психология управления. Вып. 1. М., 1976. 216 с.
3. Маслоу А. Мотивация и личность / пер. с англ. СПб.: Питер, 2006. 352 с.
4. Шахова В. А., Шапиро С. А. Мотивация трудовой деятельности: учеб.-метод. пособие. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Альфа-Пресс, 2007. 332 с.

**Куручка Е. Г.**

*Якутский институт экономики СПБУУиЭ, студент*  
Научный руководитель — ст. преподаватель **Фролов Г. Г.**

## **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Современный управленческий мир весьма разнообразен и зависит от множества факторов и задач, стоящий перед ним на современном этапе.

Мобилизация и оптимизация использования ресурсов, в т. ч. трудовых, переориентация российской экономики с сырьевых отраслей в реальное производство, активное участие в институционализации рыночных отношений, требуют от менеджеров особенных качеств. Сами менеджеры при решении данных проблем в первую очередь выделяют здесь умение работать в команде, стратегическое видение, способность управлять переменами, принимать решения в условиях неопределенности. Между тем задачей самих менеджеров должно стать и создание в обществе положительного образа профессионального управляющего. Реализация этой идеи не будет легкой, поскольку есть не только силы, противостоящие ей, но и объективные причины, вызывающие непонимание этой концепции и ее отторжение значительной частью населения.

Отметим тот факт, что в качестве инструмента создания этого позитивного, конструктивного образа, а в более широком смысле — специфической мотивации населения, могут выступить несколько историй из жизни — не обязательно историй оглушительного успеха.

«Мотивация — это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах. Для этого осуществляется их экономическое и моральное стимулирование, обогащается само содержание труда и создаются условия для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития».

В регионах России есть люди, которые часто воспринимаются местным сообществом как «крепкие хозяйственники», но на деле являются представителями нового класса управленцев. Акцент при освещении таких историй должен делаться не на красивом результате работы, а на его общественной значимости и на самом процессе работы менеджера. Конечно, предмет гордости наиболее известных российских бизнесменов — их экономическая эффективность; но замыкаться на ней нельзя, и бизнес-лидеры России прекрасно понимают это. Понимают они и необходимость организации коммуникаций с целью создания положительного отношения не только к своему бизнесу, но и к российскому бизнесу в целом. Их относительные удачи или неудачи в этой области связаны со шлейфом справедливых упреков в адрес конкретных личностей, несмотря на успехи некоторых из них в области управления. Нельзя допускать переноса этого отрицательного отношения на весь класс менеджеров.

В ближайшие годы наверняка произойдут глубокие перемены в составе управленческой прослойки российского бизнеса. Однако в настоящее время многие молодые управленцы не видят для себя реально конструктивных примеров среди российских бизнесменов. Некоторые признают, что люди, ряд черт которых можно поставить в пример себе и своим ровесникам, на деле — очень неоднозначные личности.

Таким образом, одна из основных проблем, которая стоит на пути развития современного менеджмента — это проблема самого человека, проблема универсального управленца с его социальными характеристиками и техника с ее несовершенством и постоянной доработкой. Это лишь одна из основных частей, кроме этого, присутствует множество других вещей.

Методом преодоления данной проблемы может выступить культура. Но не в той форме, которую мы привыкли видеть в кино, театрах и музеях, а именно культура в экономике. Данной вещи уделяется очень мало внимания, видимо, ввиду ее возвышенного значения, но это далеко не правильное представление.

Важно то, что все ведущие управленцы — культурные люди, но это лишь задаток, малая часть айсберга. В настоящее время этого мало. Такой способ управления открывает новые возможности не только в практике. Так, в своем теоретическом представлении он может способствовать формированию специалистов с новым уровнем, способных улучшать выполняемую работу, а также изменять представление об обществе в лучшую сторону. Это уже стратегия не предприятия, а государства.

Таким образом, мы можем увидеть значимость проблемы и пути ее решения.

Вторым вопросом может выступить то, что в начале XX в. благодаря трудам А. Эйнштейна и его последователей были подвергнуты сомнению некоторые фундаментальные теории в физике и математике, на основе которых было сформулировано и построено экономическое мышление.

Для его разрешения потребуется пересмотр базовой части экономических учений, не их радикальное изменение, а те части, которые опираются на классические, так как субстанциональные представления не являются окончательными и единственно верными. Безусловно, не факт, что это существенно изменит мир с его старым устройством, но развитие необходимо не только в одном направлении.

Итак, мы можем сказать следующее: посредством окультуривания возможно совершенствование методов формирования стратегии любого предприятия. Отметим тот факт, что в написанном выше, возможно, содержится большое количество философии, но это лишь потому, что экономика и философия — две рядом стоящие науки, а также стратегия должна быть мудрой и логически правильной.

В целом тяжело опираться на теорию, так как практика имеет свойство искажаться и довольно существенно, выходя из-под контроля. На этот процесс и дальнейший ход события всецело влияют внутренние качества человека.

Таким образом, следует, что каждый человек при принятии стратегического решения обязан задуматься о многом, ведь он своим действием определяет судьбу многих. Менеджмент, хотя и играет вполне определенную роль в организации, тем не менее как бы пронизывает всю организацию, касаясь и затрачивая практически все сферы ее деятельности. Однако, при всем многообразии взаимодействия менеджмента и организации, можно достаточно четко определить границы деятельности, которые составляют содержание менеджмента, а также достаточно четко идентифицировать субъектов управленческой деятельности менеджеров.

Управление организацией предстает в виде процесса осуществления определенного типа взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ей своих целей. Нужно помнить то, что менеджмент не эквивалентен всей деятельности организации по достижению конечных целей, а включает в себя только

те функции и действия, которые связаны координацией и установлением взаимодействия внутри организации с побуждением к осуществлению производственной и других видов деятельности, с целевой ориентацией различных видов деятельности и т. п.

Еще одна проблема, которая может возникнуть на современном этапе развития науки управления, это проблема соответствия между менеджментом и менталитетом.

Важно отметить и то, что между этими двумя элементами существует некоторая взаимосвязь. Человек не может быть свободным от общества, от самого себя, своей ментальности. При этом он всегда находится в определенной системной иерархичности или подчиняет и руководит, или подчиняется. Даже в одиночестве он управляет своими действиями, поступками, исходящими подсознательно из его ментальности. Как следствие мы можем сделать вывод о том, что управление есть форма выражения ментальности.

Таким образом, менеджмент можно охарактеризовать как форму внутренней, глубинной социально-психологической программы, заложенной в человеке. Поэтому важно учитывать все нюансы менталитета той или иной страны, даже на уровне регионов для проведения более успешной плановой и управленческой политики.

В России рядом уживаются догматизм и стремление к новому, аскетизм, огромная набожность и ничем не прикрытый воинствующий атеизм и безбожие. Интересно то, что все это может причудливо сочетаться в одном коллективе и в совершенно разных соотношениях. Поэтому особенностью русского менеджмента является его гибкость, приспособляемость, маневренность, диалектичность. Его формирование должно начинаться с микроуровня, т. е. строиться конкретно на каждом предприятии и в учреждении. Это значит, что наличие переходной экономики предполагает адекватную систему менеджмента с длительным периодом становления. Последняя должна учитывать:

- 1) устоявшийся дуализм менталитета;
- 2) его различия в разных регионах и огромные просторы страны.

Для ее реализации необходимо налаживание общероссийской психологической службы, имеющей свои отделения в каждом регионе, на каждом крупном предприятии. В задачи этой службы на макроуровне будет входить создание общероссийской и региональной карт ментальности. Это поможет социально-психологическим службам предприятий выявить соотношение психологических качеств работников, на основе которых и будут моделироваться конкретные системы управления, учитывающие двойственность и соотношение противоречивых сторон российской ментальности.

Формирование российского менеджмента должно учитывать основную тенденцию развития ментальности в сторону развивающегося индивидуализма, все больше ориентируясь на личность, осуществление

индивидуального контроля, учет индивидуального вклада и оплату согласно ему. Это означает, что на предприятиях все большее значение должно приобретать повышение по службе, основанное не на знакомстве и семейных связях, а исключительно на личных способностях каждого индивида.

При формировании системы управления надо как можно сильнее учитывать деловые качества индивида, способность его к восприятию нового, настойчивость и креативность.

В крупных городах с развитой психологией индивидуализма все чаще отношения строятся на практицизме, все больше проявляется стремление к обогащению. Система формирующегося российского менеджмента должна учитывать это, отличая и отмечая лиц, у которых преобладает индивидуальная ментальность. Таким людям лучше всего поручать индивидуальные участки работы, где они могли бы проявить все свои способности и получать зарплату в соответствии с ними.

Работников с коллективистской психологией целесообразно использовать на участках, где применяются специфические, адекватные им методы управления с акцентом на коллективный труд, коллективную ответственность и контроль. Таким образом, мы можем сказать, что в России в системе менеджмента существуют как проблемы, так и способы их решения.

Главное при этом — учитывать особенности российского рынка и менталитета.

Важно также отметить огромные перспективы развития данной науки как на теоретическом, так и на практическом уровне в нашей стране. Нужно использовать все ресурсы и все источники для перехода нашей страны на качественно новый уровень управления на мировой арене.

**Кухарук А. В.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
магистрант*

Научный руководитель — к. ф.-м. н., доцент **Колпакиди Н. Н.**

## **РАЗВИТИЕ РЫНКА ПРОДАЖ АВТОМОБИЛЕЙ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ**

Автомобильный рынок России из года в год планомерно растет. Этот рост подкреплен рядом долгосрочных факторов, в числе которых можно выделить рост российской экономики и доходов населения, укрепление рубля по отношению к основным мировым валютам. Вместе с этим растет и автомобильный рынок г. Санкт-Петербурга.



Самый высокий уровень автомобилизации среди городов России отмечается в Санкт-Петербурге. Подобная плотность автомобилей зафиксирована лишь в Москве. Об этом сообщает аналитическое агентство «АВТОСТАТ» (Аналитическое агентство «АВТОСТАТ» работает на российском информационном рынке с 2006 г. До этого момента ведущие аналитики компании в рамках специальных проектов подготовили и выпустили в свет четыре ежегодных справочника «Автомобильный рынок России». Востребованность изданий и их высокая оценка участниками рынка позволили сделать маркетинговые исследования автомобильного рынка основным видом деятельности агентства).

По мнению аналитиков, итогом потребительского бума последних нескольких лет стал существенный рост обеспеченности населения России легковыми автомобилями. Специалисты «АВТОСТАТа» подсчитали, что к началу 2012 г. на каждую 1000 россиян приходилось по 225 легковых автомобилей. Годом ранее этот показатель составлял 207 автомобилей, а два года назад — 188 автомобилей.

В Санкт-Петербурге этот показатель составляет 305 легковых автомобилей на тысячу жителей. Для сравнения: в Московской и Калининградской областях этот показатель равняется 296 машинам. На Сахалине и в Приморском крае — 282 и 278 единиц соответственно. Высокий уровень автомобилизации (275 машин на 1000 жителей) также фиксируется в богатой нефтью и газом Тюменской области.

На сегодняшний день автомобильный рынок в городе развивается стабильно. С каждым годом количество автосалонов увеличивается. Сегодня их в городе насчитывается около 586. Это объясняется ростом спроса на автомобили, а также невысокими барьерами при входе на рынок. С увеличением числа автосалонов наблюдается и рост уровня конкуренции.

В это количество салонов входят автосалоны, занимающиеся новыми автомобилями и автомобилями с пробегом. Автосалоны, которые занимаются подержанными автомобилями, работают по системе trade in (взаимозачета). Trade in — это система взаимозачета, которая позволяет зачесть стоимость старого автомобиля в счет стоимости любого нового или с пробегом, приобретаемого в компании. *Автор исследования провел анализ развития продаж автомобилей с пробегом в Санкт-Петербурге, на основе чего выявил проблемы и перспективы роста отрасли в городах.*

Объектом исследования выступил автосалон «Лаура», основными видами деятельности которого являются: выкуп автомобилей, в т. ч. и кредитных; прием автомобилей на комиссию; обмен автомобилями; продажа автомобилей; возможность купить автомобиль в кредит; предоставление дополнительных услуг по страхованию автомобиля ОСАГО, КАСКО; помощь по постановке на учет в органах ГИБДД.

В своей работе салон придерживается нескольких принципов, которые помогают работать и максимально удовлетворять потребности клиентов:

- профессионализм (сотрудники периодически проходят обучение за счет компании);
- порядочность (выполнение всех взятых на себя обязательств);
- качество (использует только высококачественное оборудование и материалы известных производителей при диагностике автомобилей);
- надежность (застраховав свой автомобиль сразу после покупки в салоне, клиент получит уверенность на дороге);
- реализация ожиданий клиентов (в своей работе «Лаура» стремится реализовать ожидания клиентов по покупке и продаже автомобиля, а также полноте предоставляемых услуг, оперативности и качеству обслуживания);
- не изменять своим принципам.

Для успешной работы автосалона необходимо совершенствовать его деятельность. Главная задача компании заключается в том, чтобы увеличить объем продаж, уменьшить затраты и в результате получить максимальную прибыль. Для того чтобы этого достигнуть необходимо, провести ряд различных мероприятий и определить их эффективность. Одним из таких мероприятий является реклама, т. к. она сегодня динамично развивающаяся и наиболее перспективная область коммерческой деятельности предприятия. Она рассматривается как одна из маркетинговых коммуникаций, т. е. входит в структуру маркетинга, обеспечивая связь между покупателем и продавцом в соответствии с основной целью маркетинга — эффективным удовлетворением потребностей покупателей.

Центр автомобилей с пробегом «Лаура» определил для себя цели проведения рекламной компании, которые заключаются в следующем:

- стимулирующая реклама, которая направлена на создание благоприятного образа (имиджа) фирмы;
- реклама в целях расширения продаж автомобилей;
- информирующая реклама, которая направлена на предоставления информации о фирме и ее продукции, их характеристиках, достоинствах, нововведениях.

На основе предложенных мероприятий автором был проведен расчет экономической эффективности маркетинговых мероприятий, которая определяются путем измерения ее влияния на развитие товарооборота. Чтобы выявить в какой степени разработка маркетинговых мероприятий повлияла на рост товарооборота, анализируют оперативные и бухгалтерские данные.

Прирост среднедневного товарооборота за период внедрения маркетинговых мероприятий равен 77,8%. Количество дней учета товарооборота равно 180 дней. Чтобы узнать теперь экономический эффект от использования рекламы нам необходимо проанализировать расходы, связанные с ее проведением.

Расходы на рекламу составили 967,8 тыс. рублей.

Экономический эффект составил:

$$\text{Э} = 3390,8 \text{ тыс. рублей} - 967,8 \text{ тыс. рублей} = 2423 \text{ тыс. рублей.}$$

Можно сказать, что данные мероприятия эффективны.

Таким образом, предложенные мероприятия будут способствовать формированию положительного имиджа автосалона на рынке, притоку клиентов, повышению конкурентоспособности.

*Лапковская М. А.*

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
магистрант*

Научный руководитель — к. ф.-м. н., доцент **Колпакиди Н. Н.**

**СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ  
МАРКЕТИНГА ДЕСТИНАЦИЙ КАК ЭФФЕКТИВНОГО  
МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТКИМ РЕГИОНОМ  
В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ  
(на примере Гродненской области)**

Туристская дестинация является решающим элементом туристской системы. Сама дестинация и ее имидж привлекают туристов, мотивируют визит и активизируют всю туристскую систему. В условиях роста конкуренции между туристскими дестинациями субъекты туризма заинтересованы в использовании маркетинга дестинации как современного подхода к управлению туристским регионом, а также в разработке и осуществлении комплексной маркетинговой туристской стратегии, направленной на формирование привлекательного туристского имиджа региона [1].

В настоящее время маркетинг территории Гродненщины как туристской дестинации осуществляется в рамках Региональных программ развития туризма, разработанных Управлением физической культуры, спорта и туризма Гродненского облисполкома на 2006–2010 г. и 2011–2015 г.

Наибольший интерес с научной точки зрения вызывает Региональная программа на 2006–2010 г. Это связано как с ее завершением, так и с

более благоприятными условиями финансирования программы. Последнее дает возможность ее объективной оценки без учета негативных инфляционных тенденций 2011 г. Для формирования привлекательного имиджа Гродненской области согласно Региональной программе развития туризма на 2006–2010 г. в рамках маркетинговой стратегии были проведены мероприятия по следующим направлениям:

Первое направление: «Формирование единого туристско-информационного пространства»:

- Открыты туристско-информационные центры в Гродно, Слониме и Новогрудке.

- Оснащены туристской информацией информационные уголки на основных международных пунктах пропуска в Республику Беларусь через Гродненскую область.

Создан интернет-сайт по туризму Гродненской области (<http://tour-grodno.by>).

Оснащены информационными щитами здания (вне зависимости от формы собственности) — памятники архитектуры с краткой информацией об объекте.

Однако оставляет желать лучшего обновление информации на интернет-сайте по туризму Гродненской области, а также полнота этой информации на иностранных языках. Также следует отметить, что информационные щиты на зданиях и памятниках в массе своей содержат неинформативные для туристов сведения о том, что тот или иной объект является памятником истории и культуры определенного века. Там нет информации об исторических событиях, известных людях или художественных стилях, с которыми связан тот или иной памятник. Помимо этого информация дается исключительно на русском и/или белорусском языках.

Второе направление: «Подготовка, издание рекламно-информационных материалов о туристских возможностях региона»:

- Изготовлены и установлены рекламно-информационные щиты об основных историко-культурных объектах и объектах туристской инфраструктуры вдоль автомагистралей (за 2010 г. 18 знаков на трассах республиканского значения, 5 — на трассах местного значения и 16 рекламно-информационных щитов туристской тематики).

- Подготовлен, издан и переиздан рекламно-информационный материал о туристских возможностях Гродненской области, городов и районов, туристских зон (в 2010 г. управлением по туризму переиздана рекламная продукция на сумму 160,0 млн рублей (русский, польский языки) общим тиражом 27,0 тыс. экземпляров, изданы диски по Гродненщине на трех языках на сумму 60,0 млн рублей), изготовлен путеводитель по Августовскому каналу.

- Опубликованы в средствах массовой информации материалы о туристском потенциале Гродненской области, проводимых мероприятиях по туризму.

В целом реализацию второго направления маркетинговой стратегии можно признать более успешными. Однако, за исключением серии публикации в печатных СМИ Израиля в 2010 г. все остальные публикации вышли на русском или белорусском языках в региональных СМИ и их влияние на продвижение регионального туристического продукта оказалось низким.

Третье направление «Выставочная деятельность»:

- Участие в международных туристических выставках отдельным стендом по туризму в 2008 г. — г. Брно (Чешская Республика), г. Белосток и Варшава (Республика Польша), г. Минск; в 2009 г. — г. Белосток, Варшава (Республика Польша), г. Вильнюс (Литовская Республика), г. Минск; в 2010 г. — г. Белосток, Варшава (2), г. Познань (Республика Польша), г. Киев (Украина), г. Минск (2);

- Проведены в г. Гродно ежегодных туристских ярмарок «Лето-2008», «Лето-2009», «Лето-2010».

Это традиционная для Республики Беларусь форма маркетинга дестинации эффективной которой периодически ставится под сомнение, особенно в свете возрастающего значения интернет источников.

Четвертое направление «Связи с общественностью»:

- Обеспечена в СМИ пропаганда вопросов развития туризма в городах и районах и размещен информационный материал по имеющемуся туристскому сервису, услугам и проводимым культурным мероприятиям.

- Выпущен областной, городской и районные календари по проводимым культурно-массовым и физкультурно-спортивным мероприятиям.

- Организовано ежегодное культурно-массовое традиционное мероприятие «Замок Гедемина» в г. Лида.

Однако проведение вышеперечисленных мероприятий должно носить системный и непрерывный характер и осуществляться в комплексе с другими программами социально-экономического развития территории. Для успешного маркетинга туристского региона считаем необходимым на базе городского координационного Совета по туризму внедрить модель частно-государственного партнерства, которая предполагает следующее распределение ролей:

1. Роль бизнеса (туристических предприятий):

- Объединение в профессиональную отраслевую организацию и наличие единой стратегии развития отрасли.

- Софинансирование продвижения отрасли всеми участниками организации на паритетной или пропорциональной основе: те, кто не платит, не участвует в программе.

- Обеспечение организации профессиональными активными кадровыми ресурсами.
2. Роль государства (совета по туризму):
- Согласование маркетинговой туристской стратегии региона с государственными программами развития;
  - Оказание административной поддержки деятельности отраслевых организаций, проводимых мероприятий и программ;
  - Софинансирование продвижения отрасли путем прямого финансирования в объеме не менее 30–35% от общего бюджета;
  - Представление отрасли на высшем государственном/региональном уровне.

Кроме предложенной модели партнерства для формирования, продвижения и позитивного развития привлекательного для туризма образа Гродненской области считаем необходимым провести следующие мероприятия:

- Провести маркетинговые исследования для точного определения целевых рынков для создания полноценного регионального туристского бренда.
- Публиковать в специализированных и зарубежных средствах массовой информации материал о туристском потенциале Гродненской области, проводимых мероприятиях по туризму.
- Организовывать ознакомительные туры по Гродненской области для представителей отечественных и зарубежных СМИ.
- Разработать и внедрить межрегиональные маршруты для повышения эффективности внутреннего туризма.

Таким образом, маркетинг туристских территорий может быть осуществлен только при условии объединения ресурсов органов государственной власти и бизнеса (модель частно-государственного партнерства), а также при разработке и осуществлении комплексной маркетинговой туристской стратегии, направленной на формирование привлекательного туристского имиджа региона.

### **Литература**

1. *Тарасенок А. И.* Маркетинг туристических дестинаций. Мн.: Изд-во БГЭУ, 2011.

## **ПУТИ РЕШЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ПРОБЛЕМ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ УСЛУГ**

Так как современные проблемы менеджмента в сфере услуг играют важную роль, необходимо найти все пути решения проблем, а также выявить повышение производительности труда.

Поэтому разрыв между ожидаемым и действительным качеством услуг может происходить по различным причинам. Знание и устранение этих причин позволит руководству компаний улучшить результаты их деятельности.

В качестве основных причин могут быть:

- неправильная оценка менеджерами ожиданий потребителей. Разрыв между ожидаемым и воспринимаемым качеством услуг часто происходит тогда, когда руководство даже не пытается узнать, чего ждут от услуг компании потребители;
- неверное представление о качестве услуг. Даже если руководство верно оценивает ожидание потребителей, зачастую менеджеры не имеют возможности или не хотят направить ресурсы компании на устранение проблемы. Например, многие организации по приему коммунальных платежей, банки, магазины имеют неудачный для клиентов режим работы, который не меняется в течение многих лет;
- низкое качество обслуживания. Качество услуг может не соответствовать стандартам или требованиям потребителей по разным причинам, но чаще всего из-за того, что сотрудники компании, непосредственно обслуживающие клиентов, недостаточно мотивированы или не способны выполнять задание в силу их низкого профессионального и квалификационного уровня. Причиной низкого качества обслуживания может быть также отсутствие соответствующей материально-технической базы, например диагностической и лечебной аппаратуры в учреждениях, оказывающих медицинские услуги;
- недостоверная реклама. Реклама, завышающая качество услуг, приводит к снижению их воспринимаемого качества и разочарованию клиента, так как результат не оправдывает потребительских ожиданий. Если уровень обслуживания намеренно преуве-



личивается, вероятность того, что даже высококлассный сервис получит негативную оценку, повышается.

Для решения перечисленных проблем управления качеством услуг руководству компании необходимо:

- 1) разрабатывать правильную стратегию: определять целевой рынок и наиболее ценные для потребителей характеристики услуг;
- 2) всегда следовать высоким стандартам сервиса;
- 3) проводить тщательную и детальную подготовку мероприятий по повышению качества услуг:
  - устанавливать высокие и измеряемые критерии результативности деятельности компании;
  - проводить обучение и стимулирование сотрудников;
  - разрабатывать системы контроля производительности труда;
- 4) проводить потребительские опросы, проверяя соответствие услуг установленным критериям;
- 5) доносить до потребителей только реальные обещания.

Одна из самых значительных проблем в сфере услуг связана с низкой производительностью. Объективная причина сложности, а иногда и невозможности измерения объема услуг и производительности труда в видах этих услуг деятельности объясняется отсутствием осязаемого результата.

Величина производительности труда в сфере услуг базируется на взаимодействии трех факторов:

- высокая степень вовлечения потребителя в процесс обслуживания затрудняет стандартизацию и автоматизацию этого процесса;
- услуги, как правило, характеризуются высокой трудоемкостью;
- несохраняемость услуг зачастую ведет к появлению избыточной мощности компании.

Важной проблемой менеджмента является соотношение производительности и качества. Например, производительность труда врача повышается при уменьшении нормы времени приема пациентов. Но неизбежным следствием этого является, как правило, снижение качества, а ледовательно, и эффективности услуги.

Основными способами повышения производительности труда без снижения качества услуг могут быть:

1. Разделение деятельности по степени контакта с потребителем. Различные виды услуг подразумевают различную степень участия потребителя в предоставлении услуг, например, в медицинских и образовательных услугах степень вовлечения клиентов очень высока, при оказании почтовых коммунальных, телекоммуникационных и т. п. услуг она значительно ниже. Менеджер должен разделить фазы процесса обслуживания в зависимости от степени вовлечения в них клиентов. На тех этапах процесса обслуживания, которые не требуют тесных контактов с

потребителями, необходимо повышать производительность труда путем рационализации и ускорения процесса. На этапах непосредственного взаимодействия с клиентом — повышать эффективность труда, не снижая качество услуг.

2. Конвейерный подход к обслуживанию. Этот подход предполагает автоматизацию ручного труда (например, автоматическая мойка машин, использование торговых автоматов, банкоматов), а также использование систем, позволяющих сократить численность обслуживающего персонала (например, супермаркеты, рестораны быстрого обслуживания).

3. Повышение степени участия клиента в процессе обслуживания. Эффективным способом повышения производительности является перевод клиентов на частичное самообслуживание: прямые, без помощи операторов, международные и междугородние телефонные звонки; уборка за собой посуды в некоторых предприятиях общественного питания и т. п.

Менеджерам необходимо провести предварительное тестирование нововведений, объяснить их преимущества клиентам таким образом, чтобы они с удовольствием восприняли активизацию своей роли в процессе обслуживания.

4. Установление равновесия спроса и предложения. Главной причиной несоответствия производственных мощностей компании и спроса на обслуживание является несохраняемость услуг.

Основными путями повышения производительности труда являются:

- снижение пикового спроса, которое может быть достигнуто дифференцированным ценообразованием, системой предварительных заказов, повышенным вниманием к клиентам, вынужденным дожидаться услуг в очереди;
- увеличение гибкости предложения, которое может быть достигнуто введением неполного рабочего дня, объединением услуг нескольких компаний и более эффективного использования оборудования и персонала в периоды возрастания спроса.

Особые требования в сфере услуг предъявляются к управлению персоналом. Так как объектом воздействия в сфере услуг является человек с его потребностями.

Очень важную роль играет и то, что будет сказано сотрудником о фирме и ее услугах. Персонал должен понимать, что именно продается и какую пользу это может принести потребителю, т. е. очень важна профессиональная подготовленность персонала. Например, в салоне по ремонту обуви приемщик и мастер должны объяснить клиенту, что в работе используется очень хороший клей: водостойкий, долговечный, универсальный, так как клеит кожу, пластик, синтетику и т. д., поэтому отремонтированная обувь будет носиться долго.

Иными словами, работники фирмы должны уметь рассказать клиенту о том, что именно здесь он получит услуги высокого качества. Но профессионализм обслуживающего персонала заключается не столько в том, чтобы убедить клиента, а в том, чтобы эта убежденность сама пришла к нему из информации о фирме и из опыта по использованию услуг. Именно самостоятельное осознание клиентом уникальности услуг по качеству, доступности, полезности, длительности и т. д. — сильнейшее средство его привлечения.

Поведение работников адекватно формирует имидж фирмы. В этом случае отпадает необходимость в искусственном его создании.

Таким образом, можно сделать вывод, что какие бы ни были проблемы современного менеджмента в сфере услуг, необходимо всегда находить пути решения и по возможности не допускать их дальнейшего развития.

*Луговой Д. В.*

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
студент*

Научный руководитель — к. э. н., доцент **Чиркова Т. В.**

## **КОРРУМПИРОВАННОСТЬ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ РФ НА ВСЕХ УРОВНЯХ**

Одной из главных проблем современного российского менеджмента — коррумпированность экономики на всех уровнях. Здесь можно выделить менеджеров на государственных уровнях управления и в частных организациях. На западе управленцы, чиновники не наделены полномочиями, связанными с распределением различных благ, и их роль во взаимодействии с менеджерами частных компаний сводится к минимуму. Это приводит к тому, что российский чиновник становится «крупным менеджером», который получает хорошее «вознаграждение» за неисполнение или изменение каких либо экономических процессов. Именно этой проблеме и будет посвящено данное сообщение.

Проблема коррупции в нашей стране вызвана многими причинами и факторами.

Одним из них является наличие сложной структуры государственной власти, множество различных бюрократических процедур, отсутствие контроля за органами государственного аппарата управления. Ее порождает большое количество различных запретов, разрешительных процедур.

Существует много причин сложившейся ситуации, к основным можно отнести:

1. Низкий уровень верховной государственной власти.
2. Нет национальной стратегии развития.
3. «Раскрепощение» бюрократии. Произошло это в 1991 г. после распада СССР. Она приобрела свободу, схожую с анархией, что означало и наступление «беспредела».

По мнению Сергея Глазьева, главная причина коррупции в нашей стране — это тотальная безответственность исполнительной власти. В рамках действующей Конституции и российского законодательства исполнительная власть ни за что ни перед кем не отвечает. «Крупные» чиновники назначаются не избирательными органами, без обсуждения кандидатур в органах представительной власти, а назначаются правительством, либо президентом. И понятно, что коррупция не появилась вчера, из ниоткуда.

Здесь можно выделить две причины. К первой относят недоработки Конституции РФ, из-за которых исполнительная власть вышла из под контроля других ветвей власти. А второй — это недостатки конституционно-правовой системы. Таким образом, какой-либо чиновник может принять какое-то решение (из-за корыстных побуждений), обогатив тем самым кого-либо на несколько десятков тысяч долларов. При этом доказать его вину и причастность будет практически невозможно. Так, например можно вспомнить Фонд спорта (который, по данным Счетной палаты, получил льготы на 50 трлн рублей). И ведь многие прекрасно понимают, что это сговор и было совершено масштабное разделение государственного имущества «под ковром». На сегодняшний момент практически не существует механизмов по контролю над действиями чиновников, кроме самого Президента. Однако он не в состоянии следить за действиями всех чиновников Правительства, даже физически это невозможно. А отсутствие контроля и порождает злоупотребление полномочиями, чиновники чувствуют безнаказанность, ведь чтобы доказать их причастность к преступлениям, необходимо провести серьезные расследования. И, как результат, правоохранительные органы у нас ловят только «мелкую рыбешку» за взятку в 100 долларов, а все эти «крупные» чиновники, имеющие, многомиллиардные доходы от расхищения государственного имущества, отделяются, только статьями Уголовного кодекса за халатность или злоупотребление служебным положением. Хотя даже если до этого доходит, эти статьи лишь предполагают ответственность от 50 минимальных зарплат и до 10 лет тюрьмы. А суд, который в свою очередь также ни перед кем не отвечает, сам принимает решение, какое наказание они должны понести. Тут сразу становится ясно: управляет страной тот, у кого есть большие деньги.

## Статистика коррупционной преступности в России (за последние 5 лет)

В 2008 г. значение индекса для России составило 2,1 балла (147-е место). И тут нет ничего удивительного, ведь высокий уровень коррупции признают как простые граждане страны, так высшие руководители.

В 2009 г. Россия занимала 146-е место. В том же году говорилось, что коррумпированные чиновники и политики в России ежегодно получают 20–40 млрд долларов взяток.

В 2010 г. Россия заняла 154-е место, получив 2,1 балла.

В 2011 г. был составлен «Индекс взяточдателей», подготовленный *Transparency International*, согласно которому российские компании являются самыми коррумпированными из 28 исследованных стран.

В 2011 г. Россия заняла 143-е место, набрав 2,4 балла

В 2012 г. Россия набрала по новой шкале 28 баллов, заняв 133-е место (из 174).

В 2013 г. Россия заняла 127-е место, набрав 28 баллов.

За последние пять лет в РФ выявлены 242 тыс. коррупционных правонарушений, в 2013 г. осуждены 3,5 тыс. человек, сообщил спецпредставитель Президента РФ Александр Змеевский. Также он отметил, что для России в последние годы это является основной серьезной проблемой, и ее искоренение послужит залогом успешного развития страны. Одними административными и правоохрнительными способами коррупцию не победить. Нужно устранять ее социально-экономические предпосылки, повышать уровень правосознания населения, создавать в обществе культуру неприятия коррупции, и в этом многое будет зависеть от позиции средств массовой информации, образовательных учреждений и гражданско-правовых институтов.

Хотелось бы привлечь внимание к последним громким коррупционным делам:

16 ноября 2013 г. в Ярославле арестовали заместителя мэра города Евгения Розанова и бывшего начальника управления земельных ресурсов мэрии Бориса Буракова. Оба они проходят по уголовному делу о получении взятки от директора департамента организации строительства и жилищной политики мэрии Ярославля Владимира Евдокимова.

13 ноября 2013 г. в одном из ресторанов Астрахани был задержан мэр города Михаил Столяров. Из данных следствия стало известно, что в октябре этого года астраханский предприниматель обратился к мэру города с просьбой о выделении ему под строительство административного здания земельного участка в Астрахани площадью 3 тыс. м<sup>2</sup>. Столяров подозревается в получении взятки в 10 млн рублей.

Мэра г. Рыбинска Юрия Ласточкина обвиняют в получении взятки, сопряженной с вымогательством, в особо крупном размере. А его по-

мощник Телегин — в посредничестве во взяточничестве, совершенном в особо крупном размере.

### **Принимаемые методы на пути борьбы с коррупцией**

Предприниматели попросили Генеральную прокуратуру создать официальный реестр проверок бизнеса. Таким образом, можно будет фиксировать, когда и куда реально пошли проверяющие, указывать причину проверки, фамилии конкретных проверяющих лиц. Данные должны будут заноситься в реестр и отражены на сайте прокуратуры. А иначе предприниматель имеет полное право не пустить на объект, и результаты такой проверки автоматически будут признаны недействительными. Таким образом, сразу можно будет отсечь всех «желающих» пойти на проверку.

Также в свете этих событий выступила со своим заявлением и В. Матвиенко, которая заявила: «Коррупция должна не только преследоваться по закону, но и осуждаться». По ее словам, «наряду с жесткостью закона должно быть осуждение в самом обществе» подобного явления.

И ведь это на самом деле так ведь все эти «крупные» чиновники, взяточники, они же ведь не прилетают из космоса, они же точно так же являются членами этого самого нашего общества. Поэтому справедливо то, что общество требует более жесткой борьбы с коррупцией. Что в последнее время и демонстрирует правительство, и показывает своими действиями на то, что никто не намерен с ней мириться.

Однако Матвиенко выступила против возвращения к советской практике конфискации имущества коррупционера. «Законодательство должно быть жесткое, но справедливое», — напомнила спикер.

Хотя быть может именно этого и не достает сейчас в современной политике борьбы с коррупцией. В действительности ведь в большинстве своем на каждого человека, как и на каждый процесс можно найти свои рычаги управления. Ведь даже если учесть что такие меры будут действовать не постоянно, а только как «показательная казнь», они могут принести частично желаемый результат, однозначно не многие коррупционеры пойдут на такие риски. Конечно у нас демократическое государство, и подобные меры будут противоречить Конституции, и прочим другим законам, но с другой стороны — как иначе вести борьбу с коррупцией если нет серьезных правовых основ для этого. Если уж вести речь идет о противодействии коррупции, «начинать надо всегда сверху». Сейчас в кремлевской администрации создано Управление по борьбе с коррупцией, призванное прежде всего профессионально и предметно заниматься анализом о доходах и расходах чиновников, назначаемых на должности указами президента, постановлениями правительства. Хотя оно имеет право проверить практически любого чиновника.

С. Иванов отмечал: «Создание этого управления отнюдь не означает, что оно будет заниматься борьбой с коррупцией в масштабах всей стра-

ны... Это просто невозможно: вообще не существует никакой волшебной таблетки, с помощью которой можно победить коррупцию за один день, или даже за один год, конечно нет». Это Управление, конечно, должно мотивировать остальные органы власти, и региональные, например, для создания у себя подразделений, которые также будут этим заниматься на своих уровнях, ведь коррупция — вещь весьма сложная, латентная. С. Иванов также отметил, что по результатам проверки деклараций за 2012 г. триста чиновников было уволено с формулировкой «в связи с утратой доверия».

Да, действительно, это не так уж и мало, однако если учесть масштаб нашего государства, количество чиновников, то в целом картина выглядит не особенно радужной. Ведь все эти меры были приняты после проверок деклараций о доходах, откуда можно сделать вывод, что чиновники не только не боятся заниматься коррупционными действиями, но они даже и не стесняются представлять отчеты о своих доходах.

Конечно же нельзя оставить без внимания и выступление В. В. Путина «О усилении контроля за менеджерами госкомпаний»

Президент РФ Владимир Путин пообещал усилить контроль эффективности работы менеджеров госкомпаний, вплоть до увольнения за плохие показатели.

«Мы намерены усилить регулирующую роль государства в принадлежащих ему компаниях, — подчеркнул глава государства. — Установить менеджменту четкие показатели деятельности, включающие капитализацию компаний и возврат на капитал. По итогам выполнения этих показателей будут приниматься решение о награждении или наказании менеджмента, вплоть — до увольнения».

Подводя итог данного сообщения, следует отметить что, коррупция является очень серьезной и насущней проблемой современного менеджмента, да и общества в целом. Она мешает не только развитию эффективного экономического уровня нашей страны, но касается и политики, и социума, и многих других основ. Наша страна является одной из самых коррумпированных стран и это только согласно статистическим исследованиям, которое, по понятным причинам не может в полной мере отобразить реального положения дел. «Коррупция — вещь весьма сложная и латентная» (С. Иванов), а значит, и меры по борьбе с ней должны быть не менее сложны. Прежде всего, хотелось бы заметить, что меры по борьбе с коррупционной преступностью, конечно же, должны быть жесткими и решительными, только так «зло», которое уже сидит во многих людях в их сознании должно искореняться. Ведь если эти коррупционеры даже не боятся различных проверок со стороны правительства (проверок деклараций), значит это не просто так, значит, на то есть основания и причины. Они чувствуют себя безнаказанными,



пользуясь своим должностным положением, исходя из корыстных побуждений, в личных целях, и не видят в этом ничего противозаконного. Необходимость разработки жесткой политики в борьбе с коррупцией, кажется более чем очевидной. Ведь только действенными и решительными методами можно достичь каких-либо определенных успехов.

**Мазайтис А. В.**  
*Якутский институт экономики СПБУУиЭ, студент*  
Научный руководитель — преподаватель **Салогуб Е. В.**

## **РОЛЬ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление не только о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, но и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внешнее окружение изучается стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Необходимо определиться с самим понятием термина «внешняя среда», под которым понимается совокупность субъектов и сил, находящихся за пределами организации и оказывающих какое-либо влияние на ее деятельность. В научной литературе существует достаточно много точек зрения по поводу структуры внешней среды. Но наиболее широ-

ко распространен подход, согласно которому во внешней среде любых организаций выделяют два уровня: микро- и макросреду.

Проблема взаимоотношения организации и среды в науке стала рассматриваться впервые в работах А. Богданова и Л. фон Бергаланфи в первой половине XX в. Однако в менеджменте значение внешней среды для организаций было осознано только в 60-е годы в условиях усиления динамизма ее факторов и нарастания кризисных явлений в экономике. Это послужило отправной точкой для интенсивного использования системного подхода в теории и практике управления, с позиций которого любая организация стала рассматриваться как открытая система, взаимодействующая с внешней средой. Дальнейшее развитие данной концепции привело к возникновению ситуационного подхода, согласно ему выбор метода управления зависит от конкретной ситуации, характеризуемой в значительной мере определенными внешними переменными.

Первоначальная внешняя среда организации рассматривалась как заданные условия деятельности, неподконтрольные руководству. В настоящее время приоритетной является точка зрения о том, что для того, чтобы выжить и развиваться в современных условиях любая организация должна не только приспосабливаться к внешней среде путем адаптации своей внутренней структуры и поведения на рынке, но и активно формировать внешние условия своей деятельности, постоянно выявляя во внешней среде угрозы и потенциальные возможности. Это положение легло в основу стратегического управления, используемого передовыми фирмами в условиях высокой неопределенности внешней среды. Первоначальным этапом и информационной основой стратегического управления является исследование внешней среды фирмы, т. е. системный сбор и анализ информации о ней.

Анализ внешней среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как обеспечивает базу для определения как миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих целей. Он представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможные угрозы для фирмы.

Анализ внешнего окружения помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в разного рода выгодные возможности.

С точки зрения оценки этих угроз и возможностей роль анализа внешней среды в процессе стратегического планирования заключается по существу в ответе на три конкретных вопроса:

1. Где сейчас находится организация.
2. Где, по мнению высшего руководства, должна находиться организация в будущем.

3. Что должно сделать руководство, чтобы организация переместилась из того положения, в котором она находится сейчас, в то положение, где ее хочет видеть руководство в дальнейшем.

Для того чтобы оценить необходимость проведения тщательного анализа внешнего окружения организации необходимо также рассмотреть характеристики внешней среды, которые оказывают непосредственное воздействие на сложность его осуществления.

Во-первых, к числу данных характеристик относится взаимосвязанность факторов внешней среды. Под ней понимается уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Факт взаимосвязанности является значимым уже не только для рынков страны или региона, но и для мирового рынка. Данная взаимозависимость превратила среду современных организаций в бурно изменяющуюся. Руководители больше не могут рассматривать внешние факторы по отдельности, изолированно друг от друга. Специалисты даже не так давно ввели понятие «хаотичных изменений» для описания внешней среды, которая характеризуется еще более быстрыми темпами изменений и более сильной взаимосвязанностью.

Во-вторых, можно отметить такую характеристику как сложность внешней среды. Это число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого фактора. Если говорить о числе внешних факторов, на которые предприятие реагирует, то если на нее давят государственные постановления, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, положим, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, нескольких конкурентов и замедленном изменении технологии. Организации, работающие в несложной среде, обладают одним преимуществом: им приходится иметь дело всего лишь с несколькими категориями данных, необходимых для принятия управленческих решений. В силу этого в менее сложном окружении нужна и менее сложная организационная структура, но так как разные организации функционируют в разных средах, ситуационный подход определяет, что не существует и наилучшей организационной структуры.

В-третьих, нужно выделить подвижность среды. Под ней понимается скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи отмечают такую тенденцию, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей все время скоро-

стью. Однако притом, что эта динамика является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Например, в результате исследований обнаружилось, что скорость изменения технологии и параметров конкурентной борьбы в фармацевтической, химической и электронной промышленности выше, чем в других отраслях. Быстрые изменения происходят в авиационно-космической промышленности, производстве компьютеров, биотехнологии и сфере телекоммуникаций. Менее заметные относительные изменения затрагивают строительную, пищевую промышленность, производство тары и упаковочных материалов.

Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. К примеру, во многих фирмах отдел исследований и разработок сталкивается с высокой подвижностью внешней среды, поскольку он должен отслеживать все технологические нововведения. С другой стороны, производственный отдел может быть погружен в относительно медленно изменяющуюся среду, характеризующуюся стабильным движением материалов и трудовых ресурсов. В то же время, если производственные мощности разбросаны по разным странам мира или же регионам страны или исходные ресурсы поступают из-за границы, то производственный процесс может оказаться в условиях высокоподвижной внешней среды. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижного внешнего окружения, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные управленческие решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

В-четвертых, существует еще такая характеристика внешней среды как неопределенность. Она является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Поскольку бизнес все более становится глобальным занятием, требуется больше и больше информации, но уверенность в ее точности заметно снижается. Зависимость от мнений иностранных экспертов или аналитических материалов, изложенных на иностранном языке, усугубляет неопределенность. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решение в области управления.

Все эти характеристики внешней среды организации говорят о высокой динамике и вариантном характере происходящих в ней изменений, что накладывает на руководство задачи как можно более точного прогнозирования, оценки и анализа сложившегося внешнего окружения фирмы с тем, чтобы заранее установить характер и силу возможных угроз, что позволит вырабатывать и адекватно ситуации корректировать выбранную стратегию. В результате эволюции менеджмента изменялись и совершенствовались методы стратегического планирования и управления. В современных условиях наиболее действенным считается необходимость осуществлять превентивное реагирование на прогнозируемые во внешней среде изменения, так как только с помощью этого можно не только выжить, адаптироваться, но и максимально эффективно использовать имеющиеся у организации резервы, а также возможности, возникающие вследствие происходящих перемен. Все это создает предпосылки для дальнейшего развития.

Такого рода управление предполагает раннее выявление «слабых сигналов» каких-либо изменений как внутри, так и вне предприятия и быстрое реагирование на них. При этом, должно быть налажено постоянное наблюдение (мониторинг) за любыми событиями и явлениями, происходящими во внешней среде предприятия.

### **Литература**

1. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. М.: Экономика, 2009.
2. Барнетт Д., Уилстед У. Формулирование стратегии // Проблемы теории и практики управления. М., 2007.
3. [www.glossary.ru](http://www.glossary.ru).

**Магеррамов Г.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,*  
*аспирант*

Научный руководитель — д. э. н., профессор **Пак Х. С.**

## **ИННОВАЦИОННЫЕ МОМЕНТЫ В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ**

Определение эффективности управления является важным фактором деятельности любой социально-экономической системы, в т. ч. и муниципального образования.

В целях сохранения единства городского хозяйства ст. 79 Федерального закона № 131-ФЗ субъектам Российской Федерации — городам федерального значения предоставлены специальные полномочия, в числе которых определение перечня вопросов местного значения внутригородских муниципальных образований городов федерального значения. Поэтому показатели эффективности деятельности ОМСУ отличаются от показателей, разработанный в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 г. № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов».

На основании требований Указа Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 г. № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов». Осуществляется мониторинг жизнедеятельности муниципальных образований и оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления Санкт-Петербурга, которые проводятся на основе разработанной соответствующей методики [1] с учетом специфики полномочий органов местного самоуправления Санкт-Петербурга в вопросах местного значения, определенных законом Санкт-Петербурга от 23.09.2009 г. № 420-79 «Об организации местного самоуправления в Санкт-Петербурге».

В качестве оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления использовалась интегральная оценка, полученная путем суммирования оценок эффективности деятельности органов местного самоуправления по отдельным показателям. В методике представлены, в основном, показатели результативности.

На наш взгляд, наиболее интересны, методические подходы к оценке эффективности деятельности муниципалитетов не в целом, а по их сферам деятельности, т. е. внутренние (свои) методики оценки эффективности деятельности подразделений администраций муниципальных образований.

К примеру, рассмотрим методику оценки эффективности использования средств бюджета муниципального образования муниципальный округ Сосновское.

Одним из важнейших вопросов, решаемых в процессе разработки бюджета, является оптимизация сочетания нормативов минимальной бюджетной обеспеченности и возможных объемов их финансирования, что обеспечит качественное и эффективное выполнение вопросов местного значения.

Бюджетные расходы на содержание органов муниципального управления достаточно жестко регламентированы. Доля этих расходов в муниципальном образовании муниципальный округ «Сосновское» только

к 2011 г. достигла показателя 18,47%, в 2012 г. — 21,39%, что не превышает средний по стране — 25%.

Оценка достижения эффективности использования бюджетных средств определяется отношением минимальной бюджетной обеспеченности по нормативам к фактическим показателям исполнения бюджета. Эффективность будет тем выше, чем выше уровень достижения установленных индикативных показателей использования бюджетных средств.

В части оценки эффективности расходования бюджетных средств включены показатели, отражающие непосредственно реализацию органами местного самоуправления вопросов местного значения.

Таблица 1

**Оценка эффективности расходования бюджетных средств  
в муниципальном образовании муниципальный округ  
«Сосновское» за 2011 и 2012 гг.**

	2011 г.				2012 г.			
	норматив минимальной обеспеченности	минимальная обеспеченность, тыс. руб.	исполнено, тыс. руб.	эф. вып. норм. мин. обеспеченности, %	норматив минимальной обеспеченности	минимальная обеспеченность, тыс. руб.	исполнено, тыс. руб.	эф. вып. норм. мин. обеспеченности, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Доходы бюджета</i>								
Налог, упрощенной системы налогообложения	100	40 521	63 121	1,6	40	22 175,6	30 696	1,4
Единый налог на вмененный доход	45	7600,6	10 595	1,4	45	12 234,2	11 383	0,9
Налог на им-во физ. лиц	100	3272,1	10 613	3,2	100	22 269,3	19 698	0,9
Неналоговые доходы		1360,4	2577,5	1,9		2893,8	3119,7	1,1
Всего		52 574	86 906	1,7		59 572,9	64 897	1,1
<i>Расходы бюджета</i>								
Содержание органов МС		11 357	16 014	1,4		11 630,5	16 555	1,4



## Окончание таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Охрана общественного порядка	7,45	452	0	0,0	7,84	501,8	487,6	1,0
Благоустройство	304,8	18 493,7	40 171,1	2,2	320,95	20 540,8	55 000,6	2,7
Содержание архивов	1,62	98,3	209,5	2,1	1,71	109,4	0,0	0,0
Защита населения от ЧС	7,77	471,4	246,7	0,5	8,18	523,5	395,0	0,8
Организация СМИ	6,54	396,8	1086,3	2,7	6,89	441,0	86,5	0,2
Мер. (ВПП, культура, спорт)	18,91	1147,4	6125,9	5,3	19,91	1274,2	7028,0	5,5
Обеспечение деятельности муниципальной информационной службы	2,12	128,6	1086,3	8,4	2,23	142,7	1643,7	11,5
Профилактика терроризма, правонарушений, травматизма	7,22	438,1	411,1	0,9	7,6	486,4	211,1	0,4
Всего		32 983	65 351	2,0		35 650,3	81 408	2,3

Источник: таблица составлена на основе данных отчета администрации муниципального образования муниципальный округ «Сосновское» за 2011 и 2012 гг.

По данным табл. 1 видно, что эффективность использования бюджетных средств в муниципальном образовании муниципальный округ «Сосновское» значительно превышает показатель минимальной бюджетной обеспеченности (от 0,5 до 1 — не достигнут показатель минимальной бюджетной обеспеченности) и достигает в 2011 г. — 2,0, в 2012 г. — 2,3.

Перечень мер, принимаемых органами местного самоуправления по снижению неэффективных расходов местных бюджетов:

- оптимизация структуры и штатного расписания органов местного самоуправления;

- обеспечение соблюдения нормативов расходов на содержание органов местного самоуправления;
- приведение расходных обязательств муниципальных образований в соответствие с доходами, в виду ограничений на принятие бюджетных обязательств, не относящихся к категории приоритетных первоочередных расходов.

### **Литература**

1. Методические указания для расчета показателей мониторинга социального и экономического развития внутригородских муниципальных образований Санкт-Петербурга и оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления внутригородских муниципальных образований Санкт-Петербурга.

2. Отчет администрации муниципального образования муниципальный округ Сосновское за 2011 и 2012 гг.

*Масалева Н. С.*

*Якутский институт экономики СПБУУиЭ, студент*

*Научный руководитель — преподаватель Салогуб Е. В.*

## **ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В РОССИИ**

В настоящее время существует дыра, которая разделяет применяемые сегодня подходы при решении проблем управления предприятиями от понимания того, какие подходы реально приведут ее к повышению эффективности систем управления. Сегодня российские руководители управляют людьми и деньгами и не знают, что их управление будет эффективным только тогда, когда они будут управлять проектами и процессами. Управление процессами и проектами, без которых немыслимы эффективные систему управления во всем мире, рождены в рыночных отношениях равноправной конкурентной борьбой.

Существует ряд проблем, которые предприниматели, директора, описывают и пытаются их решить, не видя реальных проблем. Приведу ряд примеров (см. табл. ниже).

Существующие в России системы управления неэффективны, а подходы к улучшению систем управления абсолютно не рентабельны. Проблемы российских предприятий никогда не будут решены при нацеленности системы управления на устранение следствий, а не истинных их причин. Зарубежные предприятия непрерывно модернизировали свои системы управления на протяжении достаточно длительного времени, последовательно решая вопрос за вопросом, проблему за проблемой.

Проблемы в формулировке руководителей	Подходы и методы, применяемые для устранения этих проблем	Реальные причины проблем
Слабая подготовка руководителей различных уровней в вопросах менеджмента. Недостаток менеджеров	Курсы общего менеджмента. Подбор новых менеджеров	Отсутствие четких требований к результатам работы менеджеров. Контроль управленческой деятельности проводится от случая к случаю
Отсутствие управленческого учета. Деятельность аппарата управления непрозрачна. Автоматизация привела к лишним неоправданным расходам	Автоматизация финансово-хозяйственной деятельности предприятий с помощью своих программистов либо с помощью приобретения информационных технологий	Бизнес-процессы не описаны, не определены ключевые процессы. Предприятия не ориентированы на управление процессами. Не определены все виды расходов, нет системы учета издержек. Система учета «затрат на качество» не соответствует требованиям: не подсчитаны многие типы затрат на «плохое качество»
Недостаток оборотных средств	Создание дочерних фирм. Оптимизация налогообложения. Поиск инвестиций. Продажа и сдача в аренду недвижимости и оборудования	Неэффективная система управления качеством. Дублирование операций, функций и производств порождает чрезмерные расходы, невероятные издержки
Постоянный пересмотр организационной структуры не приводит к положительным результатам	Создание новых отделов, дробление или укрупнение существующих подразделений	Принципы управления не пересмотрены. Используется на всех российских предприятиях самый неэффективный тип организационной структуры — функциональный
Нечетко определена ответственность руководителей	Разработка матрицы ответственности на основе существующей организационной структуры	Не определены и не измеряются количественные и качественные показатели деятельности менеджеров. Не установлены требования к работе управленцев
Неравномерное распределение ресурсов среди подразделений и направлений деятельности	Волюнтаристическое администрирование при перераспределении ресурсов между расходами различных подразделений	Борьба отделов друг с другом за ресурсы. Отсутствие учета и контроль расходов предприятия по различным направлениям деятельности предприятия

Проблемы в формулировке руководителей	Подходы и методы, применяемые для устранения этих проблем	Реальные причины проблем
Оборудование изношено и морально устарело	Приобретение нового оборудования	Не измерена производительность существующих производственных участков и оборудования. Не исследуется предполагаемая эффективность закупаемого оборудования
Длительный цикл разработки новой продукции	Приобретение информационных технологий в области проектирования	Проектный стиль управления неизвестен. Отсутствует практика управления процессами
Низкие цены на продукцию российских предприятий. Выпуск морально устаревшей продукции	Создание отдела маркетинга для поиска потенциальных клиентов. Проведение выставок и издание рекламных материалов	Длительный цикл разработки новой продукции. Эффективность рекламных мероприятий не прогнозируется, не оценивается
Руководство предприятия не является дружной командой	Тренинги и деловые игры с целью образования команды руководителей	Цели руководителей различны и не согласованы. Отсутствует стратегия предприятия
Недостаток у работников информации о деятельности их предприятия	Приобретение информационных технологий для автоматизации документооборота	Отсутствие обратной связи с персоналом. Руководство не знает об информационном голоде сотрудников. Отсутствует практика учета мнений персонала
Частая смена посредников поставщиков	Постоянный поиск новых поставщиков	Отсутствует контроль собственников предприятия за процессами закупок
Неплатежи	Взаимозачеты. Бартер. Внедрение заменителей денег	Редко и не полностью проводится «анализ контракта». Неэффективная организационная структура не позволяет оперативно принимать решения и управлять ситуацией
Низкое качество выпускаемой продукции	Поиск инвестиций	Соотношение доходов и ответственности у рабочих и руководителей обратно пропорционально, что не позволяет повысить качество выпускаемой продукции, не даст построить эффективную систему управления предприятием
Российские работники недополучают все, что не хотят получать, из-за чего не хотят повышать качество продукции	Приобретение нового оборудования. Поиск новых заказчиков. Ужесточение контроля изготовления продукции	

Российским предприятиям сегодня предстоит решить несколько сложную задачу: одновременно улучшить систему управления по всем направлениям, в первую очередь, изменяя принципы управления. Придется применить все подходы одновременно сделать залп всеми известным миру инструментами по всей системе управления. Практика показывает, что в начале деятельности по улучшению неэффективности систем управления сразу можно достичь очень хороших результатов, позволяющих быстро изыскать ресурсы для продолжения более затратных вложений в улучшение систем управления. Затраты и издержки на российских предприятиях так велики, что простой контроль некоторых управленческих операций дает фантастический эффект.

Таким образом, надо:

- Начать с контроля системы управления.
- Получить вначале стартовые ресурсы для более глубокой перестройки системы управления.
- Планировать одновременные улучшения по всем запущенным управленческим проблемам.

В ситуации одновременного применения всего арсенала менеджмента есть свои плюсы для российской промышленности, поскольку мы обладаем информацией о некоторых ошибках зарубежных фирм, совершенных на пути улучшения систем управления, и российские предприятия должны учесть этот опыт.

Осталось немного времени до того момента. Когда число промышленных рабочих уменьшится в России в несколько раз ( за счет ухода на пенсию работающих и отсутствие притока новых рабочих), произойдет реструктуризация промышленности, мы потеряем некоторые отрасли промышленности. Произойдут изменения, которые по своим последствиям окажутся более значительными, чем последовавшие за уничтожением российского крестьянства в середине XX в.

Продолжая решать проблемы с помощью неверных подходов, мы приведем не только промышленность в иное качественное состояние. Российское общество претерпит серьезные изменения. Измениться культура, которая сегодня во многом сформирована индустриализацией страны. Мы долго будем расплачиваться за неверные предыдущие решения продолжая применять в области управления нерезультативные подходы мы приведем к разрушению некоторых отраслей промышленности которые были в свое время построены на костях крестьянства. Уничтожение крестьянства в свое время также произошло из-за решения проблем несоответствующими методами.

### **Литература**

1. *Абчук В. А.* Азбука бизнеса: учебно-практическое издание. Л.: ЛФВИПКРП, 1991. 74 с.

2. *Анискин Ю. П.* Организация и управление малым бизнесом: учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации» / Российская международная академия туризма. М.: Финансы и статистика, 2001. 160 с.

3. *Васильченко Н. Г.* Современная система управления предприятием: учебно-практическое пособие. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003. 320 с.

*Матюхина С. Д.*

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,*  
*студент*

Научный руководитель — к. э. н., доцент **Чиркова Т. В.**

## **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Прежде чем предприниматель начинает дело, ему необходимо продумать каким именно делом он будет заниматься, к какому сроку и с помощью каких средств он будет достигать своей цели. В случае если предприниматель не предусмотрит вышесказанные и многие другие моменты, его дело может стать невыполненным. Этими вопросами занимается молодая, но интенсивно развивающаяся область знаний менеджмент. Первоначально под менеджментом понимали сферу управления животными, а именно лошадьми. Позднее менеджментом стали называть область науки и практики управления людьми или организацией. В современной же теории «менеджмент» — процесс руководства отдельным работником, рабочей группой и организацией в целом.

Как уже было сказано, менеджмент — отрасль молодая и интенсивно развивающаяся. В России власть обращалась к людям в то время, когда чувствовала необходимость или слабость, и участие в управлении не было долговременной традицией. Именно поэтому у подчиненных не было привычки брать на себя ответственность, это не стало элементом организационной культуры. Для власти понятие ответственность также стала чужим словом. Так или иначе, взлеты и падения, успехи или неудачи у персонала всегда были связаны с работой руководства. Важно отметить тот факт, что это мало способствовало развитию участия в управлении и превращению его в эффективную реальность.

С окончанием коммунизма и распадом СССР управленческое поведение подверглось изменениям. При коммунизме государство имело монопольное право собственности и по большей части устанавливало контроль и вводило ограничения, чем выполняло функции стимулятора и создателя. Российским менеджерам давались конкретные плановые задания, определяемые конкретными показателями. Поэтому ме-

недждерам было крайне сложно, а чаще даже невозможно разрабатывать свои задания на основе данных о спросе на рынке.

Можно увидеть, что в советской экономике были такие отрицательные черты, как расточительность и производство продукции, не имеющей спроса. Последствиями такой политики государства стало технологическое отставание отраслей и низкое качество производимой продукции. Управленческое поведение изменилось после перехода к рыночным отношениям. Исчезло централизованное планирование и монополия государственной собственности, образовался единственный благополучный экономический центр — государство. Поэтому зарабатывать прибыли не казалось столь нереальным, но не столько привлекательным как раздел собственности государства. В условиях инфляции, неразвитости рынка, нестабильности в правовой сфере, почти ни один директор российского предприятия не заинтересован в долгосрочном финансировании проекта. В России преимущественно все ориентировано на краткосрочное развитие и моментальные результаты. Именно поэтому менеджмент современный является неотъемлемой частью современного предпринимательства и экономики в целом.

В современный период существует много различных способов и методов управления, а с развитием науки и компьютерной техники появились специальные программные обеспечения, помогающие в принятии решения. Но нельзя постоянно полагаться на современную технику и программы, способствующие менеджеру в решении проблем, так как существует понятие «противостояние человека и техники» и нельзя забывать о нем. Для принятия более правильного решения необходимо применить творческий подход. Но также невозможно творческое присутствие в большей степени, задача бизнеса — зарабатывать. И одна из важных задач предпринимателя — объединить эти два понятия. В результате данного симбиоза образуется субъект, который способен выполнить задачу двух сторон одновременно, а именно человек.

Так с какими же проблемами может столкнуться менеджер или любой предприниматель при ведении бизнеса? Определим основные проблемы российского менеджмента. Во-первых, это проблема качественно-го управления кадрами.

Хотя эта специальность появилась в российских вузах, проблема качества не снимается. На протяжении обучения в вузах, многие студенты не имеют возможности получить практику по своей специальности и это приводит к тому, что после обучения им приходится вспоминать все пройденное за 5–6 лет обучения и пробовать применять это в условиях рыночных отношений. К сожалению, во многом из-за этого складывается негативное впечатление о менеджерах. В то же время общепризнано, что менеджмент — это и наука и искусство, и что овладение знаниями в



этой области невозможно без получения соответствующих практических навыков. Естественно, что основная часть слушателей имеет незначительный жизненный и еще меньший управленческий опыт.

Второй главной проблемой российского менеджмента является коррумпированность современной экономики на всех уровнях. Менеджеров можно разделить на два уровня — менеджеры в государственных экономических структурах и менеджеры частных компаний. Если рассматривать западную практику работы управленцев, то можно увидеть, что чиновники в большей степени отделены от материальных благ и их распределения, их роль с точки зрения взаимодействия с менеджерами частных компаний сведена к минимуму. К сожалению, особенностью российской системы является наличие «откатов» при получении крупных государственных заказов и это привело к тому, что российский чиновник стал «крупным менеджером» с эффектом получения «серых бонусов» при организации «нужных» управленческих решений в экономике.

Третьей проблемой является избыточная численность государственных управленцев, непрерывно возрастающего числом при постоянном «сокращении» аппарата. Это связано с тем, что самый эффективный и доходный бизнес в России — управление государственными ресурсами. При этом наблюдается острая нехватка топ-менеджеров высшей квалификации, способных эффективно управлять частными компаниями с целью конкурентоспособности на мировых рынках. Пока это получается только в немногих отраслях, прежде всего ресурсных, связанных с экспортом полезных ископаемых и экспортом вооружений. Это превосходство связано, скорее всего, не только с уровнем менеджмента — большинство кадров были воспитаны в советское время, а также с конкурентными преимуществами в этих областях, сложившихся в силу географических, исторических и традиционных особенностей, позволяющих увереннее чувствовать себя на рынке.

Особенность российской экономики — частые конфликты между владельцами компаний и топ-менеджерами. Результат — владелец теряет ценного специалиста, что отражается на эффективности работы всей компании. Эксперты утверждают, что в основном причины развалившихся рабочих отношений лежат в разном понимании стратегического управления компанией. Какие же можно сделать выводы на основе особенностей российского менеджмента? Какие перспективы развития есть у менеджмента в России? Для стабильного развития необходим стратегический взгляд, т. е. планирование менеджмента на большой период времени. Проект-менеджмент в России начинает внедряться в новые перспективные отрасли, на рынке появились фирмы, специализирующиеся на оказании услуг в области проект-менеджмента.

В условиях современного кризиса трудно говорить о стратегическом планировании, но психология победителя менеджера должна сложить

однозначное «российское» понимание проект-менеджмента. Это означает, что проект-менеджмент — это процесс, направленный на достижение четко поставленных целей проекта в определенные сроки и использующий знания и ресурсы фирмы. Проект может быть любым — от разработки нового продукта до строительства моста. Объединяет эти проекты одно определение — это однократное, ограниченное во времени целенаправленное мероприятие, требующее совместного действия специалистов различных квалификаций и ресурсов. Таким образом, можно сказать, что при принятии стратегических решений каждый человек, менеджер, обязан задуматься о многом, ведь своими действиями он определяет судьбу многих. Менеджмент, хотя и играет определенную роль в организации, тем не менее касается и затрагивает почти все сферы ее деятельности. Формирование российского менеджмента должно учитывать основную тенденцию развития ментальности в сторону развивающегося индивидуализма, все больше ориентируясь на личность, осуществление индивидуального контроля, учет индивидуального вклада и оплату согласно ему. Это означает, что на предприятиях все большее значение должно приобретать повышение по службе, основанное не на знакомстве и семейных связях, а исключительно на личных способностях каждого индивида.

Таким образом, мы приходим к выводу о том, что только в результате детального изучения, подробного анализа и планирования в сфере управления, а также правильной подготовке специалистов-менеджеров, учитывая все особенности каждого человека на предприятии, наша страна может выйти на совершенно новый уровень на мировом рынке. Важно также отметить огромные перспективы развития данной науки как на теоретическом, так и на практическом уровне в нашей стране. Нужно использовать все ресурсы и все источники для перехода нашей страны на качественно новый уровень управления на мировой арене.

**Мельникова А. В.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
студент*

Научный руководитель — к. э. н., доцент **Чиркова Т. В.**

## **ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ**

Для выявления проблем, с которыми сталкиваются организаторы в сфере культуры, было опрошено (с помощью анкеты и индивидуальных бесед) 30 специалистов бюджетных учреждений культуры разного уровня. Среди них директора и администраторы театров и концертных за-

лов, заместители и помощники руководителей, менеджеры самостоятельных коллективов, специалисты отделов культуры районных администраций. Условно были выделены три уровня их квалификации (высший, средний, низший), которые обозначены через должность директора, менеджера и администратора. При этом менеджеры составляют более половины опрошенных. Учитывалось, что в реальности их функциональные обязанности могут меняться и перекрещиваться. Индивидуальные беседы удалось организовать со специалистами, которые поменяли должность организатора на другую профессию (25 человек; часть из них ушли в исполнительские коллективы, часть на работу в сферу управления, часть в педагогику или маркетинг).

Анализ полученных данных показал, что средний стаж работы специалистов, работающих в сфере организации театральной и концертной деятельности, составляет 5 лет, при разбросе количественных данных от 18 лет до нескольких месяцев. В целом можно говорить, что в этой сфере наблюдается довольно высокая текучесть кадров, причем на всех уровнях. Часто меняются руководители и сотрудники в отделах культуры районных администраций. В одном из оркестров Санкт-Петербурга за 15 лет сменилось 16 директоров. Соответственно меняются их помощники. В результате на всех уровнях менеджмента возникает ситуация, когда управленческие решения принимаются поверхностно, без анализа внутренних проблем и тенденций развития учреждения или коллектива.

Основными причинами текучести кадров, как показывает анализ, является низкий уровень заработной платы в театрально-концертных организациях, притом, что в большинстве своем менеджеры и администраторы не имеют возможности дополнительного заработка через, например, творческую, исполнительскую, преподавательскую деятельность. Вторая причина текучести связана с первой, но определяется ненормированным рабочим днем, большим количеством контактов с людьми разного типа, что ежедневно составляет содержание работы менеджера и администратора. Если имеется профессиональная непригодность, то через один-два года накапливается усталость, раздражение, возрастает количество конфликтов с руководителем, после чего следует увольнение.

Выявлена также и третья причина текучести кадров на этих должностях. Она связана с уровнем подготовленности и профессиональной культуры специалистов. Полученные данные показали, что две трети опрошенных (36 человек из 55) заканчивали различные образовательные учреждения культурного профиля, специализируясь на художественном направлении (режиссура, вокал, инструментальное исполнительство, актерское мастерство). В ряде случаев имеется филологическое, педаго-

гическое, юридическое, экономическое, искусствоведческое образование. Следует отметить, что в коммерческих культурных организациях должности менеджеров все чаще занимают специалисты не имеющие художественного образования, и, соответственно, не знающие специфики и запросов тех, чью деятельность они организуют или продюсируют.

Среди проблем, на начальных этапах работы в должности, опрошенные, чаще всего называли недостаток опыта, информированности, практических умений, знания специфики работы в театре (и в концертном коллективе), отсутствие личных связей, умения переключаться, умения работать с разными людьми.

На основе материала, полученного в результате индивидуальных бесед, можно заключить, что многим организаторам в сфере культуры не хватает профессиональных знаний и умений в области межличностных коммуникаций, маркетинга, менеджмента, средств рекламы и связи с общественностью. Специалистам, имеющим профессиональную подготовку в нехудожественной сфере, недостает знания специфических особенностей исполнительства и взаимоотношений между артистами. Все это приходится осваивать в процессе работы.

Анализ показал, что профессиональные трудности в большой мере зависят от должности, профессиональной квалификации, опыта предыдущей работы. В целом можно утверждать, что для директорского уровня характерно выделение проблем, связанных с экономической деятельностью коллектива, взаимоотношений с высшим руководством и с подчиненными (например, ответы такого типа: ограниченность материальных возможностей, недостаточная востребованность, отсутствие доверительных контактов, низкий уровень исполнительской дисциплины, плохое финансирование творческой и хозяйственной деятельности театра и др.). Для более опытных и результативных профессионалов трудности обусловлены взаимодействием с руководством и чиновниками отделов культуры, которые в силу неопытности (из-за текучести кадров и отсутствия должной подготовки) нередко слабо понимают необходимость внедрения новых форм театрально-концертной деятельности, необходимость реформ в управлении и финансировании.

Специалисты среднего и низшего уровня гораздо чаще (помимо низкой оплаты) отмечали авторитарность руководителей по отношению к ним, нехватку времени, большую загруженность обязанностями, напряженность работы, ненормированный рабочий день, необходимость общаться и подлаживаться под интересы, запросы и потребности разных людей. Из сопоставления проблем высшего и среднего звена организаторов в сфере культуры следует, что вопрос взаимопонимания между ними является важнейшим и должен служить предметом специального внимания при их обучении и повышении квалификации.

подавляющее большинство опрошенных считают, что организаторов театрально-концертной деятельности нужно готовить в высших учебных заведениях целенаправленно. В деле подбора кадров желательнее более активное участие Комитета по культуре. В индивидуальных беседах директора и менеджеры отмечали, что опыт организаторской работы многое дает, но в процессе его приобретения многие эту работу оставляют.

В ходе исследования был проведен опрос студентов, специализирующихся в сфере менеджмента (52 чел, обучающихся по специальности «менеджмент организации», 48 — обучающихся по специальности «связи с общественностью» дневного отделения Балтийской академии туризма и предпринимательства). Вопросы касались отношения к перспективе работы в области театрально-концертной деятельности и возможности введения в учебный план дополнительного спецкурса по менеджменту в сфере культуры.

Анализ полученных данных позволил заключить, что подавляющее большинство опрошенных студентов проявили интерес к информации о менеджменте в сфере театрально-концертной деятельности: 49% выбрали ответ «да, очень интересна», остальные отметили вариант «интересна в некоторой степени». Вероятность работы организатором концертного дела в городе или области оценили как высокую 4% участников опроса, как возможную — 38%. Остальные выбрали ответ «маловероятно». В дублирующем вопросе намерение работать в сфере культуры высказали почти половина студентов при условии дополнительной подготовки и возможностей трудоустройства. Самооценка знаний и представлений о деятельности организатора ТКД закономерно распределяется в области средних значений. Подавляющее большинство студентов (72%) выбрали ответы «известно в общих чертах» и «мало известно». Лишь несколько человек отметили вариант «известно в полной мере» и двое — «ничего неизвестно». Тем не менее, 74% отвечавших считают, что изучение особенностей работы организаторов ТКД в вузе нужно проводить специально, поскольку там есть своя специфика. 16% считают, что подготовка в сфере менеджмента достаточна, а конкретный опыт придет в процессе работы. Остальные выбрали ответ «не знаю».

Наиболее интересны ответы студентов на вопрос, чем может быть привлекательна деятельность организатора театрально-концертного дела. Ответ давался в свободной форме. Обобщение и систематизация полученных ответов позволила объединить их в четыре группы по степени привлекательности:

- общение (работа и общение с интересными, творческими, известными людьми, интересные знакомства, «работа-тусовка», интересная деятельность, работа с людьми);

- творческая самореализация (возможность реализовать идеи и различные мысли, повышение коммуникативных навыков, умение выстраивать отношения и проявить свои организаторские способности, разносторонняя деятельность, возможность проявить свои креативные, творческие способности);
- социальная значимость профессии (необычная сфера деятельности, очень востребованная в связи с возрастающим интересом к сфере искусства и культуры, приобщение к культурной жизни города, посещение культурных мероприятий и их организация; нужна обществу);
- прагматические ценности (работа для целеустремленных людей, финансовая сторона, полезные связи, много возможностей, много общения, много знакомств, престижная работа, хорошая узнаваемость, слава, возможность проявить себя, возможность продвигаться в карьере).

Как видно из приведенных примеров, студенты отмечают разные стороны организаторской работы в сфере ТКД, но их ответы часто поверхностны и требуют конкретизации.

Что касается собственных мнений студентов по проблеме профессиональной подготовки организаторов ТКД, то здесь были высказаны весьма дельные соображения. Наиболее часто студенты предлагали организовать в вузе спецкурс с организацией тренингов, практических занятий и практики в конкретном учреждении, с информацией о возможностях трудоустройства, выездами в учреждения культуры. Среди пожеланий наиболее часто отмечалась необходимость раскрытия специфики ТКД по сравнению с другими сферами менеджмента, знакомства с современными требованиями в организации театрально-концертного дела.

Таким образом, полученные результаты позволили выявить следующие проблемы менеджмента в сфере культуры:

- высокая текучесть кадров на всех уровнях, приводящая к снижению количества квалифицированных и опытных специалистов в сфере организации ТКД и, как следствие, снижению качества этой деятельности;
- на должностях организаторов ТКД всех уровней в подавляющем большинстве работают специалисты, профессиональная подготовка которых является частичной, не охватывающей в полном объеме требования к профессиональной и социальной компетентности менеджера по культуре;
- из сопоставления проблем высшего и среднего звена организаторов ТКД следует, что вопрос взаимопонимания между ними является важнейшим и должен служить предметом специального внимания при их обучении и повышении квалификации.

## Литература

1. Минпромторг РФ, ФЦП «Развитие фармацевтической и медицинской промышленности Российской Федерации на период до 2020 года и дальнейшую перспективу».
2. Приказ Минпромторга РФ от 14.06.2013 г. № 916 «Об утверждении Правил организации производства и контроля качества лекарственных средств» (зарег. в Минюсте РФ 10.09.2013 № 29938).
3. GBI Research's report "Upstream Processing in Biopharmaceuticals — Increasing Use of Low-Cost Disposable Bioreactors to Drive the Upstream Bioprocessing Market". GBI Research, March 2011. 109 p.
4. Hammeke K. Trends in Strategic Outsourcing — Changes in the Qualities that Drive Outsourcing Partner Selection // Life Science Leader. January 2014. P. 1–3.

**Николаев С. В.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
аспирант*

Научный руководитель — д. э. н., к. т. н. **Кунин В. А.**

## ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ В СОВРЕМЕННОМ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОМ КОМПЛЕКСЕ РОССИИ

Кризисные события в мировой и, прежде всего, в российской экономике, неустойчивость топливно-энергетического предпринимательства, а с ним и главных энергетических рынков обуславливают нестабильность спроса на топливно-энергетические ресурсы внутри страны, при этом удержание конкурентных позиций на внешних рынках является неотъемлемым условием для наполнения бюджета средствами, которые способствуют решению как социальных, так и экономических проблем страны.

Одним из механизмов преодоления влияния явлений мирового финансово-экономического кризиса, является превращение нынешнего топливно-энергетического комплекса в рентабельный, финансово стабильный, экономически эффективный, отвечающий экологическим стандартам, оборудованный передовыми технологиями комплекс — надежный, доходный и эффективный элемент страны, способствующий удовлетворению экономически аргументированных потребностей российской экономики и позволяющий решать вопросы национальной, региональной и мировой безопасности.

России принадлежит одно из ведущих мест в мировой системе оборота энергоресурсов и активно участвует в мировой торговле ими. Топ-



ливно-энергетический комплекс также играет главную роль в экономике страны, обеспечивает свыше 45% поступлений в доходную часть консолидируемого бюджета Российской Федерации, доля отраслей ТЭК в объеме внутреннего валового продукта составляет почти 30%.

Отличительной чертой топливно-энергетического комплекса России является значительная доля экспорта в суммарном объеме добычи топливно-энергетических ресурсов: по дизельному топливу и сырой нефти она варьируется в пределах 48%, по природному газу — 37%. Экспортные возможности ТЭК составляют почти 50% в совокупном объеме экспорта страны и являются одним из важных источников доходов консолидированного бюджета России, что объясняет существенную зависимость экономики страны от мировых цен на энергоресурсы и формирующегося положения на энергетических рынках мира, с одной стороны, а также повышение экспортных поставок на существующих основных фондах увеличивает вероятность нехватки энергоресурсов внутри страны и, как следствие, вероятность утечки капитала за рубеж, что уменьшает энергетическую безопасность страны, с другой стороны.

Десятилетиями в бывшем СССР и в России добыча топливно-энергетических ресурсов осуществлялась без разумного осознания и понимания того, что практически любые виды энергии носят исчерпаемый характер и являются не безграничными. Все это послужило причиной серьезного изменения в структуре экономики, нерационального использования энергоресурсов населением, энергозависимому образу жизни, в следствии чего сформировался так называемый «технологический вакуум», что основательно подавляет процесс развития сбалансированного производства и рационального потребления топливно-энергетических ресурсов.

Основной причиной ухудшения показателей ТЭК России является критический уровень износа, как физического, так и морального, основных фондов энергетики, созданных в советский период. Следствием этого является низкая эффективность и растущая аварийность, а соответственно, высокие риски, что отрицательно сказывается на конкурентоспособности экономики, негативное влияние на качество жизни населения и техногенные угрозы.

Негативными факторами инновационного развития ТЭК также являются:

- утрата значительной части научно-технологического потенциала в ряде отраслей ТЭК, резкое старение научных кадров;
- недостаточная степень развития инновационной сферы в ТЭК;
- снижение качества подготовки научно-технических кадров, недостаточный уровень взаимодействия компаний ТЭК с высшими учебными заведениями;

- малая эффективность управления объектами интеллектуальной собственности;
- несовершенство систем инновационной деятельности компаний.

На сегодняшний день обостряется и научно-техническое отставание всех отраслей топливно-энергетического комплекса России от общемирового уровня. Так, энергетическое оборудование, которое используется в электроэнергетической и газовой отрасли, — неэффективно: весьма мало применяются возобновляемые нетрадиционные источники энергии. Также свыше половины всех техногенных катастроф приходится на долю ТЭК, которые в свою очередь основательным образом влияют на состояние окружающей среды.

Глобальный экономический кризис 2008–2009 гг. продемонстрировал сильную зависимость предприятий топливно-энергетического комплекса от рыночной конъюнктуры. «В мае 2008 г. спекулятивный ажиотаж на нефтяных рынках привел к рекордному уровню цен на нефть — 150 долларов за баррель, которая всего лишь через полгода упала в 4 раза, до 35–40 долларов за баррель, что оказалось в десятки раз больше реального снижения ВВП, составившего единицы процентов» [4, с. 19].

Главной целью государственной политики в сфере энергетики России является эффективное и наиболее рациональное использование энергоресурсов и потенциала энергетического сектора для стабильного развития и роста экономики, повышения уровня жизни населения и выполнения обязательств перед зарубежными партнерами.

Основными направлениями развития отраслей топливно-энергетического комплекса являются:

- переход на путь инновационного и энергоэффективного развития;
- изменение структуры и масштабов производства энергоресурсов;
- создание внутренней конкурентной рыночной среды;
- интеграция в быстро меняющуюся мировую энергетическую систему.

Не соответствующее мировым темпам, техническое и технологическое обновление отраслей российского топливно-энергетического комплекса за счет отечественных технологий, материалов и оборудования, не сможет создать своевременные и достаточные условия, связанные с расширением использования неуглеводородной энергетики в мировой экономике для перехода на новую технологическую волну.

В этой связи, основными мерами управления риском такого характера являются: инновационное обновление отраслей топливно-энергетического комплекса за счет отечественных технологий, материалов и оборудования; обеспечение необходимыми ресурсами для строительства и модернизации энергетической инфраструктуры, предоставление

бизнесу государственных гарантий под реализацию приоритетных долгосрочных инвестиционных проектов, поддержание финансово-экономической устойчивости системообразующих компаний энергетического сектора; осуществление работы по развитию и обновлению основных производственных фондов и инфраструктуры энергетического сектора (в т. ч. по завершению наиболее важных из ранее начатых проектов), выделение территорий и регионов, в которых необходимо обеспечить опережающее развитие энергетической инфраструктуры и перелом негативных тенденций в развитии сырьевой базы энергетики, завершение формирования базовых рыночных институтов, стабильной и эффективной нормативной правовой базы и системы государственного регулирования в энергетике.

**Орлов А. А.**

*Генеральный директор ООО «Граф Орлов»*

## **ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИИ**

Активное развитие информационных технологий выводит информационное обеспечение инновационной деятельности во всем мире на новую ступень развития. Для того чтобы инновации могли развиваться и активно внедряться во всех областях и сферах, недостаточно современных лабораторий и стабильного финансового обеспечения. Необходимо создать качественное информационное обеспечение всей инновационной деятельности

Сегодня приходится констатировать тот факт, что Россия стала зависимой от зарубежных производителей инновационной деятельности — технологических новинок и современного программного обеспечения, которые на ее территории не производятся и не создаются. Россия тратит огромные средства на современную технику — тем самым финансируя зарубежную науку и зарубежных специалистов; при этом, не создавая аналогов взамен, не развивая и не поддерживая собственную науку и российских специалистов. В России, молодые ученые и начинающие инновационные компании не могут позволить себе регистрировать каждую идею и разработанную технологичную новинку.

Качество же покрытия телефонной и интернет связи, на сегодняшний момент, на территории РФ далеко от минимальных потребностей инновационных компаний. Отсутствие доступа к глобальной сети Интернет является главной проблемой для российских инновационных компаний, как открывающихся, так и существующих [1].

К проблемам, развития информационного обеспечения инновационной деятельности следует отнести «промышленный шпионаж», который в XXI в. активно стал распространяться во всем мире, включая Россию. Итогом «промышленных войн» оказываются существенные недостатки в продукции, выпущенной первой на рынок конкурентами. Еще одной проблемой инноваций в России можно назвать замену производителями государственного стандарта (ГОСТа) на технологические условия (ТУ) [2], а обязательную сертификацию (РСТ) на добровольную сертификацию (ДС) [3]. Завершающей, но далеко не последней проблемой развития инноваций в России является завышение тарифов авиакомпаниями на внутреннем рынке [4].

Вышеперечисленные проблемы существенно тормозят инновационное развитие компаний, работающих в этой сфере. Чтобы преодолеть выявленные проблемы информационного обеспечения инновационной деятельности в РФ, государству необходимо изменить приоритеты в сегодняшней политике для того, чтобы дать новый толчок в развитии нашего государства и обновлении всей экономики в целом. Оставаясь на «нефтегазовой игле», закупая технику и оборудование иностранных производителей [5], не вкладывая в собственную науку и ее активное развитие — сегодня правительство идет по пути, который рано или поздно приведет экономику страны в состояние длительной стагнации.

Несмотря на зависимость от зарубежных компаний и отставание в научно-техническом секторе, в России еще есть возможности для инновационных прорывов. Примером такого прорыва могут послужить российские программисты, создающие информационное обеспечение инновационной деятельности, в частности, создающие программные разработки для компьютерных комплексов.

Результатом выявленных проблем развития информационного обеспечения инновационной деятельности в Российской Федерации, являются предложения по реализации концепции с целью их преодоления.

### **Литература**

1. Фонд «Общественное мнение» в 2013 г. [Электронный ресурс]. URL: [http://company.yandex.ru/researches/reports/2013/ya\\_internet\\_regions\\_2013.xml](http://company.yandex.ru/researches/reports/2013/ya_internet_regions_2013.xml).
2. Портал «Президент России» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/6350>.
3. РосПромТест [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rospromtest.ru/news.php?news=11>.
4. Newsland [Электронный ресурс]. URL: <http://newsland.com/news/detail/id/1223000/>.
5. РосТендер [Электронный ресурс]. URL: <http://rostender.info/tendery-programmnoe-obespechenie-soprovojdienie>.

## **ПРОБЛЕМА МАРГИНАЛИЗАЦИИ НАСЕЛЕНИЯ В РОССИИ**

В современном мире одним из важнейших факторов развития системы государственного управления становится трудоустройство населения.

Несоответствие уровня профессионализма, квалифицированности и толерантности персонала, работающего на предприятиях всех отраслей народного хозяйства, может носить циклический характер, приводя к возникновению социально-экономического процесса маргинализации.

Маргиналы — это сложный конгломерат групп, в который наряду с традиционными (люмпен-пролетариями) входят новые маргиналы, характерными чертами которых являются низкий уровень образования, неразвитая система потребностей, малые социальные ожидания и политическая активность, а также многочисленные переходные группы, находящиеся на различных этапах маргинализации, и новые национальные (этнические) меньшинства.

Источником пополнения маргинальных слоев является нисходящее социальное перемещение групп, еще не отторгнутых от общества, однако постоянно теряющих прежние социальные позиции, статус, престиж и условия жизни.

Впрочем, в масштабах одной организации такое явление, как маргинал, может иметь стихийный характер, т. е. маргинал чаще всего входит в тот тип работников, которые являются постоянными участниками «текучки» в организации, что минимизирует получаемый от них ущерб. Однако в масштабах страны такой класс, как маргиналы, более устойчив, и на данный момент четверть населения России можно причислить к данному классу.

В таком случае следует рассмотреть сам процесс маргинализации, а также причины его возникновения в нашей стране. Основной причиной развития маргинальных процессов — кризис занятости. В результате развития маргинальных процессов вырабатывается особая система ценностей, которой, в частности, присущи глубокая враждебность к существующим общественным институтам, крайние формы социального нетерпения, склонность к упрощенным максималистским решениям, отрицание любых видов организованности, крайний индивидуализм и т. д. При этом отмечается, что свойственная маргиналам система ценностей может распространяться на широкие общественные круги, вписываясь в различные политические модели радикального (как лево-

го, так и правого) направления, и влиять на политическое развитие общества.

Наиболее острым аспектом проблемы маргинализации современного российского общества является бедность населения, сопряженная с вытеснением на «социальное дно» огромного количества людей, в т. ч. трудоспособных, низким уровнем оплаты работников государственно-го сектора и др.

Исходя из вышеизложенного, можно утверждать, что необходима продуманная политика государства, направленная на улучшение жизни и защиту наиболее социально уязвимых групп населения, повышения уровня профессиональной культуры и мотивации труда. Необходимо создать условия для классового образования. Одним из важнейших факторов данного процесса является трудоустройство экономически активного населения (в РФ от 15 до 55–60 лет).

Исходя из данных табл. 1, можно сказать, что с 2000 г. намечается положительная тенденция относительно трудоустройства населения, однако большая часть трудоустроившихся проживают в центральной и северо-западной части страны, в то время как ситуация в регионах остается почти неизменной. Иначе говоря, трудоустроившееся население является культурными маргиналами, т. е. это жители одних этнических общин переехавшие в другой этнос, но не изменившие своих этнических ценностей, вследствие чего из маргиналов социальной роли они становятся культурными маргиналами.

*Таблица 1*

**Занятость экономически активного населения РФ (2000–2013 г.)**

<b>Год</b>	<b>Экономически активные</b>	<b>Занятые</b>	<b>Безработные</b>	<b>Уровень безработицы, %</b>
2012	75 676 000	71 545 000	4 131 000	5,46
2011	75 779 000	70 857 000	4 922 000	6,50
2010	75 478 000	69 934 000	5 544 000	7,35
2009	75 694 000	69 410 000	6 284 000	8,30
2008	75 700 000	71 003 000	4 697 000	6,20
2007	75 289 000	70 770 000	4 519 000	6,00
2006	74 419 000	69 169 000	5 250 000	7,05
2005	73 581 000	68 339 000	5 242 000	7,12
2004	72 985 000	67 319 000	5 666 000	7,76
2003	72 273 000	66 339 000	5 934 000	8,21
2002	72 357 000	66 659 000	5 698 000	7,88
2001	71 547 000	65 123 000	6 424 000	8,98
2000	72 770 000	65 070 000	7 700 000	10,58

В отечественной науке на данный момент существует три подхода рассмотрения маргиналов, которые разработали такие исследователи, как Л. М. Банникова, И. П. Попова, Р. В. Рывкина и Ю. А. Урманцев:

1. Культурная маргинальность — в ее классическом определении относится к процессам кросс-культурных контактов и ассимиляции. В основе этого типа маргинальности — взаимоотношения систем ценностей двух культур, в которых участвует индивид, результатом которых становится двусмысленность, неопределенность статуса и роли. Классические описания культурной маргинальности дали Стоунквист и Парк.

2. Маргинальность социальной роли возникает в следующих случаях:
- неудачи при попытке отнесения к позитивной референтной группе;
  - нахождение в роли, которая лежит между двумя рядом расположенными ролями;
  - членство в группах, определяемых как маргинальные;
  - социальные группы, которые полностью вне основного течения социальной организации (например, цыгане, бездомные и т. д.).

3. Структурная маргинальность — относится к политическому, социальному и экономическому бессилию некоторых лишенных избирательных прав и/или поставленных в невыгодное положение сегментов внутри общества.

Рассмотрев маргинализацию как один из основополагающих процессов, влияющих на жизнь общества и организации можно вывести следующую концепцию. Так как основной причиной маргинализации населения является кризис занятости, который происходит из-за нежелания работодателей брать высококвалифицированный персонал, что приводит к снижению востребованности в людях с высшим образованием, вследствие этого и происходит негативная маргинализация населения (необразованные люди хуже адаптируются и больше возмущаются сложившимся обстоятельствам).

Исходя из всего выше сказанного, в целях снижения уровня маргинализации следуют предпринять ряд мер по ее предотвращению:

- повысить требования к поступающим в вузы иногородним студентам (сделать равные условия для всех студентов);
- мотивировать студентов к учебе путем расширения бюджетных мест;
- отслеживать степень трудоустройства молодых специалистов, мотивировать работодателей на прием таких специалистов путем предложения различных льгот.

Так как данная проблема сама по себе не разрешится, государству необходимо постоянно участвовать в управлении процессом маргинализации, а также привлекать к решению этой проблемы работодателей и самих граждан.



## **ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ**

Исследование существующих методических подходов к оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти и управления на всех уровнях показывает, что самый распространенный способ оценки эффективности осуществляется с помощью технической эффективности, производительности, в которых результатом деятельности является количественная характеристика.

Уточнение понятийного аппарата процесса оценки эффективности позволит разработать действенный алгоритм применения существующих способов оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти (ОИВ) на наиболее часто используемом примере в публичном управлении:

«Бригада дорожных рабочих через короткое время снова вызвана на место, чтоб заделать ту же выбоину, которую она плохо заделала в прошлый раз. Информационная система, принятая большинством служб, зачисляет в качестве результата работы две починки, тогда как на самом деле дорога отремонтирована один раз. Получается, что плохая работа повышает эффективность бригады в два раза по сравнению с хорошей» [2].

На основе этого примера видим, что в государственном и муниципальном секторе принят самый распространенный способ оценки эффективности, который называется технической эффективностью (ТЭ) или производительностью (П). Производительность является основным показателем технической эффективности. Результатом деятельности является количественная характеристика (непосредственный результат) — количество починок, тогда:

$$П = \text{Количество починок} / \text{Количество рабочих.} \quad (1)$$

Данная формула не учитывает качество результата и экономию затрат.

Если результатом деятельности является количественная характеристика (непосредственный результат) с учетом качества (количество починок с учетом сроком службы) — техническая эффективность ТЭ:

$$ТЭ = \frac{\text{Количество починок с учетом сроком службы}}{\text{Количество рабочих в бригаде;}} \quad (2)$$

$$ТЭ = \frac{\text{Время на устранение выбоин (починка)}}{\text{Количество починок.}} \quad (3)$$

Если результатом деятельности является конечный результат, например: «Количество дорожно-транспортных происшествий (ДТП) за счет плохого состояния дорожного покрытия», тогда:

$$ТЭ = \frac{\text{Количество ДТП за счет плохого состояния дорожного покрытия}}{\text{Количество рабочих в бригаде}}. \quad (4)$$

Но определение технической эффективности государственного управления гораздо шире, оно должно еще отражать степень достижения целей деятельности с учетом «общественных целей».

Это означает, что организация государственного или муниципального сектора должна стремиться к оказанию услуг, которые отвечали бы требованиям потребителей (населения). Способность государственных и муниципальных учреждений оказывать услуги, которые полностью отвечали бы требованиям потребителей, означает их способность оказывать услуги высокого качества и соответствовали стандартам результативности бюджетной услуги.

Отличие понятия технической эффективности государственного и муниципального управления от классического понятия определяется тем, что «общее понятие производительности государственных служб можно разбить на две части: соответствие потребностям общества, клиента, пользователя или потребителя, и уровень услуг, возможный при данных ресурсах государственной организации» [1]. Экономические показатели эффективности применяются там, где можно измерить результаты деятельности в денежном выражении.

$$\begin{aligned} ЭЭ &= \text{Финансовый результат} / \text{Затраты}; & (5) \\ ЭЭ &= \text{Затраты} / \text{Финансовый результат}. & (6) \end{aligned}$$

По приведенному примеру:

$$ЭЭ = \frac{\text{Стоимость ликвидации выбоин (руб.)}}{\text{Количество рабочих}}. \quad (7)$$

Если результатом деятельности является косвенный (конечный) результат, эффект, тогда способ оценки эффективности становится гораздо сложнее. В нашем примере, косвенным результатом является экономические последствия дорожно-транспортного происшествия (ДТП), а это означает выплаты пособия по нетрудоспособности, по инвалидности, семьям погибшим, недополучение налогов, продукции и услуг. Следовательно, формулы будут представлены в следующем виде:

$$Ээ = \frac{\text{Сумма выплат из фондов социального и медицинского страхования, тыс. руб.}}{\text{Количество рабочих в бригаде}}; \quad (8)$$

$$\text{Ээ} = \frac{\text{Сумма фактической среднемесячной добавленной стоимости}}{\text{Количество рабочих в бригаде}}; \quad (9)$$

$$\text{Ээ} = \frac{\text{Сумма налоговых поступлений в бюджетную систему РФ}}{\text{Количество рабочих в бригаде}}. \quad (10)$$

Расчет фактической среднемесячной добавленной стоимости (ДС), приносимой работодателю рассматриваемым покалеченным или погибшим человеком в результате ДТП, представлен в методических подходах к оценке стоимости человеческой жизни (СЧЖ), в частности в [3].

Исследования методических подходов к оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ и муниципалитетов показывают, что в них значительную долю занимают показатели результативности, производительности, например, в здравоохранении — количество вылеченных больных на одного врача (показатель производительности, так как не учитывается качество услуг), а должно быть — количество больных вылеченных в соответствии с требованиями клинических протоколов, в сфере пожарной безопасности — результатом должно быть не «снижение числа пожаров», а «число пожаров с учетом установленного времени с момента вызова до прибытия первой команды», т. е. не учитывается степень локализации пожаров и т. д.

В этих подходах оценка экономической эффективности с косвенными (конечными) результатами деятельности не применяется из-за трудности определения и отсутствия методологии расчета данных показателей.

### Литература

1. Эффективность государственного управления / пер. с англ. под общ. ред. С. А. Батчикова, С. Ю. Глазьева. М.: Фонд «За экономическую грамотность»; Российский экономический журнал; Консалтбанкир, 1998.
2. Уткин Э. А., Денисов А. Ф. Государственное и муниципальное управление. М.: Тандем; КМОС, 2001. 304 с.
3. Ревуцкий Л. Д. Стоимость, экономическая ценность, социальная ценность и цена жизни человека // Человеческий потенциал России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hdirussia.ru/520>.

## **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Особенностью русского менеджмента является его гибкость, приспособляемость, маневренность, диалектичность. Его формирование должно начинаться с микроуровня, т. е. строится конкретно на каждом предприятии и в учреждении. Это значит, что наличие переходной экономики предполагает адекватную систему менеджмента с длительным периодом становления.

В настоящее время управлению уделяется все большее и большее внимание, так как именно от правильной организации деятельности персонала и организации, в целом зависит получение максимальной прибыли минимальными издержками. Перед современным менеджментом стоит ряд острых проблем, только при изучении и детальном рассмотрении которых возможно найти выход из сложившейся ситуации.

### **Проблемы и перспективы развития ООО «Аватара»**

Турфирма ООО «Аватара» основана в декабре 1994 г. Главная миссия фирмы — предоставление качественных услуг при сохранении адекватной стоимости путешествия. Организационно-правовая форма — общество с ограниченной ответственностью.

Комплексным методом, обеспечивающим возможность учета результатов оценки факторов и угроз безопасности внешнеэкономической деятельности туристического предприятия с целью определения стратегии его поведения на внешних рынках является SWOT-анализ (Strengths — сильные стороны, Weaknesses — слабые стороны, Opportunities — возможности, Threats — угрозы).

*Таблица 1*

### **SWOT-анализ ООО «Аватара»**

<b>Сильные стороны:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– один из наиболее опытных операторов по Кипру;</li><li>– профессиональный персонал;</li><li>– качество услуг;</li><li>– торговая марка и позиционирование;</li><li>– стаж работы на рынке;</li><li>– опыт работы с партнерами;</li></ul>	<b>Слабые стороны:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– нет ясных стратегических направлений;</li><li>– маркетинговая информация;</li><li>– широта ассортимента (отсутствие широты);</li><li>– продвижение;</li><li>– ценообразование;</li></ul>
---	---

<p><b>Сильные стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– наработанная клиентская база;</li> <li>– главный офис в собственности компании;</li> <li>– филиал в Москве;</li> <li>– выдающаяся компетентность;</li> <li>– адекватные финансовые ресурсы;</li> <li>– хорошая репутация у покупателей;</li> <li>– известный лидер рынка;</li> <li>– изобретательный стратег в функциональных сферах деятельности организации;</li> <li>– возможность получения экономии от роста объема производства;</li> <li>– подходящая технология;</li> <li>– преимущества в области издержек;</li> <li>– преимущества в области конкуренции;</li> <li>– проверенный временем менеджмент</li> </ul>	<p><b>Слабые стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ухудшающаяся конкурентная позиция;</li> <li>– устаревшее оборудование;</li> <li>– отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности;</li> <li>– мучение с внутренними производственными проблемами;</li> <li>– уязвимость по отношению к конкурентному давлению;</li> <li>– отставание в области исследований и разработок;</li> <li>– конкурентные недостатки</li> </ul>
<p><b>Возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– постоянный рост выездного туризма 4–5%;</li> <li>– разорение и уход с рынка конкурирующих компаний в связи с финансовым кризисом;</li> <li>– развитие региональных аэропортов, появление новых маршрутов;</li> <li>– развитие интернет-технологий;</li> <li>– увеличение количества мобильных клиентов, способных непосредственно бронировать туры туроператоров;</li> <li>– усиливается спрос на туры в Европу, США и другие не пляжные направления;</li> <li>– увеличение спроса на дорогие туры стоимостью более 2500 долл.;</li> <li>– увеличение численности в потребительской среде независимых групп потребителей — горнолыжников и любителей экскурсий;</li> <li>– увеличение доли продаж групповых туров через региональные представительства в связи с повышением уровня жизни населения;</li> <li>– совершенствование технологии продаж, обучение кадров на семинарах,</li> </ul>	<p><b>Угрозы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– снижение спроса на туристические услуги;</li> <li>– снижение глубины продаж турпродуктов, усиливается спрос на last minute («горящие») туры;</li> <li>– рост иностранной валюты — доллара и евро;</li> <li>– снижение количества авиаперевозок;</li> <li>– превышение предложенных чартерных программ по величине спроса;</li> <li>– усиление «информационной» войны между туроператорами;</li> <li>– падение объемов реализации услуг в связи с изменением вкусов потребителей;</li> <li>– усиление позиций международных туристических компаний;</li> <li>– усиление конкуренции, рост налогов в отрасли;</li> <li>– кризисы: политические конфликты, стихийные бедствия в странах по основным направлениям;</li> <li>– спад в экономике</li> </ul>

<p><b>Возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оказание помощи агентствам-партнерам;</li> <li>– предложение новинок к началу сезона (исходя из пожеланий клиентов, выявленных в процессе маркетинговых исследований).</li> <li>– освоение новых рекламных технологий и увеличение роли PR в продвижении услуг туроператора;</li> <li>– защита государством малого бизнеса</li> </ul>	
---	--

В нашем случае, исходя из таблицы, у компании больше сильных сторон, чем слабых. В целом это небольшая компания давно работает на рынке и одним из главных конкурентных преимуществ может назвать персонал. У компании есть перспективы развития. Одним из главных проблем можно назвать рекламу, и в этом направлении надо работать. Угроз тоже не мало, но это можно отнести к издержкам работы в нашем государстве. И эти угрозы отчасти компенсируются возможностями. Влияние на ход этих аспектов не зависит от компании, поэтому их просто нужно отслеживать и вовремя реагировать на изменение ситуации.

На основании проведенного анализа маркетинговых коммуникаций ООО «Аватара» и комплексного SWOT-анализа деятельности фирмы, можно предложить ряд рекомендаций по совершенствованию маркетинговой стратегии фирмы, путем внедрения PR-технологий для минимизации угроз фирмы и повышения эффективности.

**Полякова А. А.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
студент*

Научный руководитель — к. э. н., доцент **Чиркова Т. В.**

## ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Современный управленческий мир весьма разнообразен и зависит от множества факторов и задач, стоящий перед ним на современном этапе.

Мобилизация и оптимизация использования ресурсов, в т. ч. трудовых, переориентация российской экономики с сырьевых отраслей в ре-

альное производство, активное участие в институционализации рыночных отношений, требуют от менеджеров особенных качеств.

Сами менеджеры при решении данных проблем в первую очередь выделяют здесь умение работать в команде, стратегическое видение, способность управлять переменами, принимать решения в условиях неопределенности. Между тем, задачей самих менеджеров должно стать и создание в обществе положительного образа профессионального управляющего. Реализация этой идеи не будет легкой, поскольку есть не только силы, противостоящие ей, но и объективные причины, вызывающие непонимание этой концепции и ее отторжение значительной частью населения.

Отметим тот факт, что в качестве инструмента создания этого позитивного, конструктивного образа, а в более широком смысле — специфической мотивации населения могут выступить несколько историй из жизни — не обязательно историй оглушительного успеха.

«Мотивация — это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах. Для этого осуществляется их экономическое и моральное стимулирование, обогащается само содержание труда и создаются условия для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития».

В регионах России есть такие люди, которые часто воспринимаются местным сообществом как «крепкие хозяйственники», но на деле являются представителями нового класса управленцев. Акцент при освещении таких историй должен делаться не на красивом результате работы, а на его общественной значимости, а также на самом процессе работы менеджера. Конечно, предмет гордости наиболее известных российских бизнесменов — их экономическая эффективность; но замыкаться на ней нельзя, и бизнес-лидеры России прекрасно понимают это. Понимают они и необходимость организации коммуникаций с целью создания положительного отношения не только к своему бизнесу, но и к российскому бизнесу в целом. Их относительные удачи или неудачи в этой области связаны со шлейфом справедливых упреков в адрес конкретных личностей, несмотря на успехи некоторых из них в области управления. Нельзя допускать переноса этого отрицательного отношения на весь класс менеджеров [7].

В ближайшие годы наверняка произойдут глубокие перемены в составе управленческой прослойки российского бизнеса. Однако в настоящее время многие молодые управленцы не видят для себя реально конструктивных примеров среди российских бизнесменов. Некоторые признают, что люди, ряд черт которых можно поставить в пример себе и своим ровесникам, на деле — очень неоднозначные личности.



Таким образом, одна из основных проблем, которая стоит на пути развития современного менеджмента — это проблема самого человека, проблема универсального управленца с его социальными характеристиками и техника с ее несовершенством и постоянной доработкой. Это лишь одна из основных частей, кроме этого, присутствует множество других вещей.

Методом преодоления данной проблемы может выступить культура. Но не в той форме, которую мы привыкли видеть в кино, театрах и музеях, а именно культура в экономике. Данной вещи уделяется очень мало внимания, видимо, ввиду ее возвышенного значения, но это далеко не правильное представление.

Гегель дает прямое определение культуры: «Культура в своем абсолютном определении есть освобождение и работа высшего освобождения. Это освобождение представляет собой в субъекте тяжкий труд, направленный против голой субъективности поведения...». Данное определение можно понимать как экономику, т. е. возделывание и обработка проявляет себя в искусстве ведения хозяйства человеком. Кроме того, вышеприведенное определение одного из известных мыслителей говорит о том, что теоретическая основа положена, не хватает лишь практического утверждения и присутствия.

Важно то, что все ведущие управленцы — культурные люди, но это лишь задаток, малая часть айсберга. В настоящее время этого мало. Такой способ управления открывает новые возможности не только в практике. Так, в своем теоретическом представлении он может способствовать формированию специалистов с новым уровнем, способных улучшать выполняемую работу, а также изменять представление об обществе в лучшую сторону. Это уже стратегия не предприятия, а государства.

Таким образом, мы можем увидеть значимость проблемы и пути ее решения.

Вторым вопросом может выступить то, что в начале XX в. благодаря трудам А. Эйнштейна и его последователей были подвергнуты сомнению некоторые фундаментальные теории в физике и математике, на основе которых было сформулировано и построено экономическое мышление.

Для его разрешения потребуется переосмысливание базовой части экономических учений, не их радикальное изменение, а те части, которые опираются на классические, так как субстанциональные представления не являются окончательными и единственно верными. Безусловно, не факт, что это существенно изменит мир с его старым устройством, но развитие необходимо не только в одном направлении.

Итак, мы можем сказать следующее, что посредством окультуривания возможно совершенствование методов формирования стратегии любого предприятия.

Отметим тот факт, что в изложенном выше, возможно, содержится большое количество философии, но это лишь потому, что экономика и философия — две рядом стоящие науки, а также стратегия должна быть мудрой и логически правильной. В целом тяжело опираться на теорию, так как практика имеет свойство искажаться и довольно существенно, выходя из-под контроля. На этот процесс и дальнейший ход события всецело влияют внутренние качества человека.

Таким образом, следует, что каждый человек при принятии стратегического решения обязан задуматься о многом, ведь он своим действием определяет судьбу многих. Менеджмент, хотя и играет вполне определенную роль в организации, тем не менее как бы пронизывает всю организацию, касаясь и затрачивая практически все сферы ее деятельности [9]. Однако, при всем многообразии взаимодействия менеджмента и организации, можно достаточно четко определить границы деятельности, которые составляют содержание менеджмента, а также достаточно четко идентифицировать субъектов управленческой деятельности менеджеров.

Управление организацией предстает в виде процесса осуществления определенного типа взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ей своих целей. Нужно помнить то, что менеджмент не эквивалентен всей деятельности организации по достижению конечных целей, а включает в себя только те функции и действия, которые связаны координацией и установлением взаимодействия внутри организации с побуждением к осуществлению производственной и других видов деятельности, с целевой ориентацией различных видов деятельности и т. п.

Еще одна проблема, которая может возникнуть на современном этапе развития науки управления, — это проблема соответствия между менеджментом и менталитетом.

Важно отметить и то, что между этими двумя элементами существует некоторая взаимосвязь. Человек не может быть свободным от общества, от самого себя, своей ментальности. При этом он всегда находится в определенной системной иерархичности или подчиняет и руководит, или подчиняется. Даже в одиночестве он управляет своими действиями, поступками, исходящими подсознательно из его ментальности. Как следствие мы можем сделать вывод о том, что управление есть форма выражения ментальности.

Таким образом, менеджмент можно охарактеризовать как форму внутренней, глубинной социально-психологической программы, заложеной в человеке. Поэтому важно учитывать все нюансы менталитета той или иной страны, даже на уровне регионов для проведения более успешной плановой и управленческой политики.

Нельзя не сказать о том, что в России рядом уживаются догматизм и стремление к новому. Аскетизм, огромная набожность и ничем не прикрытый воинствующий атеизм и безбожие. Интересно то, что все это может причудливо сочетаться в одном коллективе и в совершенно разных соотношениях [9].

Поэтому особенностью русского менеджмента является его гибкость, приспособляемость, маневренность, диалектичность. Его формирование должно начинаться с микроуровня, т. е. строиться конкретно на каждом предприятии и в учреждении. Это значит, что наличие переходной экономики предполагает адекватную систему менеджмента с длительным периодом становления. Последняя должна учитывать:

- устоявшийся дуализм менталитета;
- его различия в разных регионах и огромные просторы страны.

Для ее реализации необходимо налаживание общероссийской психологической службы, имеющей свои отделения в каждом регионе, на каждом крупном предприятии. В задачи этой службы на макроуровне будет входить создание общероссийской и региональной карт ментальности. Это поможет социально-психологическим службам предприятий выявить соотношение психологических качеств работников, на основе которых и будут моделироваться конкретные системы управления, учитывающие двойственность и соотношение противоречивых сторон российской ментальности.

Формирование российского менеджмента должно учитывать основную тенденцию развития ментальности в сторону развивающегося индивидуализма, все больше ориентируясь на личность, осуществление индивидуального контроля, учет индивидуального вклада и оплату согласно ему. Это означает, что на предприятиях все большее значение должно приобретать повышение по службе, основанное не на знакомстве и семейных связях, а исключительно на личных способностях каждого индивида.

При формировании системы управления надо как можно сильнее учитывать деловые качества индивида, способность его к восприятию нового, настойчивость и креативность.

В крупных городах с развитой психологией индивидуализма все чаще отношения строятся на практицизме, все больше проявляется стремление к обогащению. Система формирующегося российского менеджмента должна учитывать это, отличая и отмечая лиц, у которых преобладает индивидуальная ментальность. Таким людям лучше всего поручать индивидуальные участки работы, где они могли бы проявить все свои способности и получать зарплату в соответствии с ними.

Работников с коллективистской психологией целесообразно использовать на участках, где применяются специфические, адекватные им ме-

тоды управления с акцентом на коллективный труд, коллективную ответственность и контроль.

Таким образом, мы можем сказать, что в России в системе менеджмента существуют как проблемы, так и способы их решения. Главное при этом учитывать особенности российского рынка и менталитета. Важно также отметить огромные перспективы развития данной науки как на теоретическом, так и на практическом уровне в нашей стране. Нужно использовать все ресурсы и все источники для перехода нашей страны на качественно новый уровень управления на мировой арене.

*Ручьева А. А.*

*Мурманский институт экономики СПБУУиЭ, студент*  
Научный руководитель — к. э. н., доцент *Уткова М. А.*

## **РАЗВИТИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ ГОРОДА**

Ни для кого не секрет, что строительство города без должного анализа и исследования розы ветров, климата, инфраструктуры, географии и других составляющих жизни человека, приводит к нахождению «на краю пропасти» — экологическим бедствиям: города «тонут» в промышленных выбросах и все это, ввиду появления новых производств, продолжается. Но, такую ситуацию можно предотвратить и в какой-то мере избежать, используя элементарную стратегию устойчивого развития и проектирования в расчете на будущее.

Экологическое равновесие — это такое состояние природной среды, при котором обеспечивается ее саморегулирование, которого в городах практически невозможно создать, оно может быть достигнуто лишь в пределах достаточно обширной территории, при условии надлежащей охраны и воспроизводства основных ее компонентов.

С одной стороны, необходимо оберегать и защищать ЭКО-среду и природный мир от натиска загрязнений для того, чтобы избежать ее полного уничтожения. С другой, сегодня сам человек повсеместно нуждается в защите, ввиду того факта, что даже самая совершенная в мире природа человека уже не выдерживает непосильной нагрузки.

В настоящее время глобальной экологической задачей устойчивого развития становится решение проблемы городскими властями очистки питьевой, сточной воды, утилизации техногенных отходов и бытового мусора, защиты среды от авто выхлопов и тысячи других, более мелких, частных вопросов.

Но все вместе они представляют собой общую систему, целью которой ставится борьба за выживание, без сопротивления и предотвращения ЭКО-катастроф современная цивилизация давно бы уже погибла.

Здесь охрана окружающей среды уже не представляет собой отдельную изолированную сферу, она входит в другие виды человеческой деятельности (производство, строительство, потребление, бизнес и т. д.).

Устойчивое развитие экономики городов должно вписываться в возможности, предоставляемые ЭКО-средой территории. Эколого-экономическая безопасность городов, их развитие может быть достигнуто только в гармонии высокого качества среды и здоровой, безопасной для человека экономики.

По рекомендациям Всемирной организации здравоохранения на нужды здравоохранения необходимо направлять не менее 5% от ВВП, для того, чтобы поддержать систему в рабочем состоянии. В США на эти цели тратится 14% валового национального продукта, что составляет более 1 трлн долларов в год, — это превышает годовой бюджет всей России.

У нас в стране в систему здравоохранения выделяется лишь 2,3% ВВП, что ниже, чем во всех западноевропейских странах, странах бывшего социалистического лагеря и СНГ. В реальности здравоохранению отнесено менее 80% от запланированного объема, что лишний раз не критикует приоритеты российской политики.

Каждому жителю города, «дозревшему» до собственной заботы, нужно оказать помощь: построить бассейн в микрорайоне, организовать спортплощадку, предоставить экологически здоровую пищу, очистить воздух и воду, создать современные средства и приборы контроля, диагностики и профилактики и т. д. Городам необходима комплексная межотраслевая система оздоровления.

В экологизации города огромное значение уделяется формированию и развитию экологической инфраструктуры — системы «природного каркаса», альтернативы которой в ближайшем будущем просто нет. В случае создания такой ЭКО-системы энергия, живое и неживое вещество, вместе с самим человеком, смогут беспрепятственно циркулировать в пространстве и за пределами города.

Природный каркас города можно представить в более детализированном виде, выделив четыре элемента экологической инфраструктуры: «Природный каркас», «Природная ткань», «Экологический каркас», «Экологическая ткань».

В этом случае экологическую инфраструктуру можно еще более подробно детализировать в двух видах — «зеленый каркас», естественный, сформированный человеком, и «зеленая ткань», также естественная и сформированная человеком.

Необходимо отметить, что формирование экологической инфраструктуры — прежде всего градостроительная и планировочная задача.

Решению этой задачи в условиях современного города создают барьеры современные механизмы градостроительной политики, поскольку

ку сейчас активно развиваются только инженерная инфраструктура города и транспорт, искусственные по своему происхождению.

Данные системы препятствуют процессам формирования экологической инфраструктуры, разделяя ее на локальные фрагменты — городские «островки природы». Именно поэтому претворение в жизнь пожеланий о необходимости координации процессов, происходящих в экономике и экологии с современными возможностями ЭКО-систем связано с определенными сложностями.

Вот уже более сотни лет многие пытаются найти оптимальные экономические способы защиты экологических систем от деградации, вызываемой хозяйственной деятельностью. Одни предлагают использовать в качестве механизма регулирования взаимосвязи экономики и экологии единую единицу измерения в этих науках — затрату энергии. Другие внедряют государственные налоги и субсидии, рассчитываемые с использованием экологических подходов. Однако до настоящего времени в Российской Федерации отсутствуют действенные механизмы, которые могли бы удовлетворять требования, как экологов, так и экономистов.

*Савченко Л. С.*

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
д. э. н., профессор*

## **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ЦЕННОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

С конца XX в. по настоящее время в социально-экономической сфере происходят очень значительные изменения, которые влекут за собой трансформацию управленческой деятельности, изменение механизмов ее организации, требуют иной, более гибкий подход к управлению. Эти изменения обусловлены многими причинами, среди которых ужесточение конкуренции, растущая неопределенность рынка, прорыв в области науки и технологий, усложнение человеческих ресурсов и т. п. Контексты, в рамках которых приходится действовать современным менеджерам, постоянно меняются, и эти изменения приводят к необходимости переосмысления направленности управления, использование на практике новых методов руководства людьми. Сложность заключается в том, что перед менеджерами самых разных уровней сегодня стоит задача управления не только отдельными людьми, но и совместной деятельностью различных, зачастую очень сложно устроенных групп и команд. Эти группы и команды, в свою очередь, часто вынуждены действовать самостоятельно, принимая не только решения, но и ответственность за

них. То есть задача управленческого воздействия на отдельных сотрудников в настоящее время сменяется задачей организации сложного взаимодействия отдельных групп и подразделений.

Результат этого взаимодействия будет соответствовать требуемому, скорее всего, в условиях распределенного управления, когда результат совместной деятельности зависит от направленного воздействия самых разных субъектов управления, имеющих сходные цели, задачи, средства реализации воздействия, когда движущим фактором становится ценностный ряд, позволяющий строить политику организации на единении. В данном случае деятельность людей в организации определяют не столько постановления, правила и инструкции, сколько организационные ценности, позволяющие работникам не только делать сознательный выбор, но и публично высказывать свое мнение, не опасаясь угрозы наказания. Главная задача руководителя в такой ситуации сводится не к управлению действиями других людей, а к формированию у сотрудников конкретных представлений, ориентиров, оценок.

Сегодня, чтобы задачи, стоящие перед компанией, были реализованы, чтобы она удерживала свои ключевые позиции, тем, кто взял на себя ответственность управлять действиями других людей, необходимо превращать всех работников, вне зависимости от их роли и статуса, в предметно мыслящих людей, согласовывающих свои действия с организационными ценностями. Однако на практике руководители многих современных организаций по-прежнему осознанно придерживаются бюрократического подхода к управлению, и в этом случае определяющую роль при выборе путей решения любой проблемы играют приказы, инструкции, распоряжения.

Бюрократическое управление, стремящееся к созданию упорядоченных организационных, технических, экономических условий, обеспечивало надежность работы, устойчивость развития организации в относительно стабильной внешней среде вплоть до середины XX в. Определяющей парадигмой менеджмента в тот период была вера в равновесие, в то, что устойчивость возможна во всем, а процесс развития непрерывен и поступателен. Вплоть до 80-х годов прошлого столетия отечественная наука опиралась на линейный подход к организационному развитию, а линейному подходу, как известно, свойственны такие понятия, как поступательный прогресс, планомерное наращивание производственного потенциала, стабильность экономического роста и т. п. В этих понятиях отражалось и закреплялось понимание устойчивости, линейности, непрерывности процесса развития, подчеркивался его позитивный характер. Конфликты, кризисы, скачки в развитии социально-экономических систем рассматривались как следствие неграмотного управления ими. Появление новых областей наук, таких как синергети-



ка, конфликтология, привели к пониманию, что процесс развития социально-экономических систем зачастую может быть обусловлен конфликтами, скачками, кризисами, при этом он характеризуется сложной взаимосвязью между явлениями устойчивости и неустойчивости. Таким образом, новая парадигма базируется на современном интегрирующем восприятии, которое весьма далеко от равновесных представлений. Отсутствие равновесия означает, что в сложном хаотичном мире ничто не является устойчивым, а неравномерность, дискретность, цикличность является всеобщей формой организации материи.

Любая современная организация, которой приходится действовать в условиях неопределенности и неустойчивости (бифуркации) внешней среды, как диссипативная система, осуществляет синтез взаимопереходов порядка и хаоса за счет «управляющих параметров», характеризующих основополагающие свойства этой системы, достигая необходимой устойчивости. Несомненно, к таким «управляющим параметрам» следует отнести организационные ценности. Осуществляя в точках бифуркаций благоприятный для себя выбор дальнейшего пути, организация вынужденно ориентируется на свои ценностные предпочтения. Одной из основных задач руководителей предпринимательских структур при таком понимании будет формирование и закрепление необходимых организационных ценностей, создание условий для реализации человеческого потенциала как источника синергизма и творческого обновления.

В условиях быстрой смены контекстов возникающие в любой социально-экономической системе проблемы часто требуют быстрого решения, которое невозможно предусмотреть никакими инструкциями и правилами. Эти решения зачастую носят личностный характер, определяемый ценностями сотрудника. В таком случае, управление, как всеобъемлющий контроль над людьми и процессами, протекающими в организации, постепенно утрачивает свой смысл. Поскольку принятие решений, контроль над организационными процессами все чаще в силу необходимости передаются на нижние уровни организации, квалификация исполнителей все больше отличается универсальностью, возникает потребность в совершенно новом типе работника: грамотном, способном к постоянному обучению, восприятию новой информации, стрессоустойчивом и адаптируемом. Формирование таких работников может происходить только в рамках определенной организационной культуры, ценностями которой являются творческая инициатива, новаторство, индивидуальный рост и развитие, обретение мастерства, продвижение наиболее грамотных, талантливых специалистов, умеющих работать в команде.

Устанавливая жесткие правила, утверждая инструкции и стандарты, избавляющие сотрудников от необходимости думать, соизмерять свои действия с принципами этики и морали, руководители позволяют тем

самым избегать личной ответственности каждого за принятые решения и совершенные поступки, которые в условиях сложной, постоянно меняющейся среды, могут приводить к непредсказуемым результатам. Правила, стандарты поведения, навязанные извне и противоречащие ценностям работника, его собственным взглядам на то, каким образом необходимо реагировать на то или иное событие, как правило, приводят к лицемерию и появлению двойных стандартов, когда провозглашается одно, а делается совершенно иное. Выработанные же организацией в процессе внешней адаптации и внутренней интеграции совместные ценности, разделяемые большинством работников, на деле, а не на словах обуславливают поступки людей, делая организацию монолитной, устойчивой к изменениям внешней среды.

Любая организация, как открытая система, имеет три основных характеристики: жизнеспособность, функциональность и адаптивность. Жизнеспособность организации может выражаться в ее миссии, предназначении. Предназначение организации должно раскрывать ее уникальные качества, показывать, в чем она лучшая, в чем заключается смысл ее существования. Функциональность заключается в развитии этой уникальности, социальной направленности деятельности организации, ее «полезности» для других людей, для общества в целом. Адаптивность организации, как третье свойство системы, проявляется в гармонии с окружающей средой на протяжении всего существования организации. Руководитель, даже самый талантливый и образованный, не в состоянии в одиночку обеспечить развитие компании по всем направлениям. Один человек не может рассчитывать на то, что он сможет справиться со столь сложной задачей самостоятельно, каким бы одаренным он ни был и какой бы кипучей энергией он ни обладал. Решение такой глобальной задачи под силу лишь очень сплоченному коллективу, одержимому общей идеей развития бизнеса, непременно действующему в рамках единой системы ценностей.

Определив и поддерживая те поведенческие модели, которые соответствуют организационным целям и ценностям, способствуют внутренней интеграции и внешней адаптации, слаженности действий, организация формирует тем самым основу для роста конкурентоспособности. Ключевым инструментом в укреплении организационной целостности будет ее культура, основанная на разделяемых ценностях. Организация обязана доводить принятые ценности до каждого сотрудника, поощряя приверженность им на практике. «Навязать» ценности невозможно, их можно и необходимо прививать, используя для этого все известные организационные средства.

Организационные ценности принято иногда называть нравственным капиталом, который играет решающую роль в жизнедеятельности

организации, раскрытии потенциала и мотивации каждого сотрудника, являясь нравственной и объединяющей основой, определяющей любые организационные действия. Нравственный, ценностный подтекст при внимательном изучении организационной действительности прослеживается во всех аспектах деятельности компании: в организационной структуре, моделях поведения сотрудников, сложившейся системе коммуникации и приводит к возникновению явления, которое принято называть эффектом синергии. Эффект выражается в значительном приросте энергии организации, превышающем индивидуальные усилия всех ее работников. Важнейшей особенностью действия закона синергии в рамках социально-экономической системы является возможность управлять приростом энергии. Инструментом управления, способствующим максимальному использованию эффекта синергии в целях повышения эффективности функционирования организации, становится организационная культура, базирующаяся на разделяемых ценностях.

Лидеры, руководители организаций, свою главную задачу должны видеть в определении направления развития организации, формулировании стратегических целей, формировании такой организационной культуры, которая поощряет самодисциплину, поддерживает инициативу, личную ответственность, помогает выстраивать такие взаимоотношения, которые позволяют получить результат больше, чем сумма составляющих его элементов. Образ такой организации еще в 80-х годах прошлого столетия описал Питер Друкер. Отмечая уже в то время несостоятельность традиционных подходов к управлению, он полагал, что организации значительно эффективнее функционируют, когда они разделены на ряд автономных подразделений, в которых люди, непосредственно занятые в процессе производства товаров и услуг, будут самостоятельно принимать решения, а также отвечать за них. Таким образом, старая стратегия менеджмента, когда большинство сотрудников любой организации являются лишь исполнителями воли руководства, постепенно будет сменяться новой, дающей человеку свободу, позволяющей быть личностью, а не только функцией. Немецкий исследователь Р. Рюттингер назвал это «тотальным предпринимательством». Правда, при этом он критически заметил, что ни одна организация не может быть тотально предпринимательской.

Таким образом, внедряя в организацию и передавая новым сотрудникам вполне определенный набор ценностей, формируя такую культуру, которая поощряет самодисциплину, ответственность, сотрудничество, инициативу, руководители тем самым способствуют проявлению синергетического эффекта в полной мере.

## **КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМПАНИИ «ИКЕА»**

В условиях рынка невозможно добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать его результативное развитие, не аккумулировать непрерывно информацию о своих возможностях и перспективах, о состоянии целевых рынков, о положении на них конкурентов и своей конкурентоспособности.

Конкурентоспособность компании — это сравнительная характеристика, которая обнаруживает степень различия данной организации, от конкурентов в сфере удовлетворения потребностей.

Маркетинг ориентирован на обнаружение наиболее важных потребностей покупателей, учет видоизменений потребительских выборов, оценку перспективности сегментов рынка, разработку и осуществление эффективных стратегий по подъему конкурентоспособности.

Необходимым условием определения конкурентоспособности выступает присутствие конкуренции. Конкуренция осуществляется на рынке условном месте купли-продажи конкретного вида продукции, заключения торговых сделок, которые осуществляются в определенных по интенсивности условиях конкуренции с соблюдением правовых и этических правовых правил и норм.

Сфера торговли сегодня обладает высокой степенью конкурентности.

Оборот розничной торговли в Санкт-Петербурге в январе–ноябре 2012 г. составил 754,6 млрд рублей, что на 8,3% больше, чем за аналогичный период 2011 г. При этом наблюдается ускорение темпов прироста объемов торговли в течение всего 2012 г., к примеру, по итогам 1 полугодия 2012 г. прирост оборота розничной торговли составлял всего 2,9%. Как и ранее, рост розничной торговли происходит за счет торговли непродовольственными товарами (на 15–17% по сравнению с 2011 г.), тогда как обороты торговли пищевыми продуктами даже показывают наибольшее снижение (на 2–3%).

Среди событий 2012 г. стоит отметить открытие двух проектов, запуск которых долгое время откладывался — ДЛТ и Aura Boutique centre. При этом их общей особенностью является постепенное открытие этажей в комплексах. Кроме того, отметим массовое открытие крупных торговых комплексов во Фрунзенском районе, что обусловлено открытием станций метрополитена.

Санкт-Петербург характеризуется высоким показателем насыщенности гипермаркетами — так, в городе на 1 млн чел. приходится 20 гипермаркетов. Это самый высокий показатель среди крупнейших городов России. При этом около 35% оборота сетевой розничной торговли DIY приходится на международные сети. Многие международные компании выходили на рынок Санкт-Петербурга, приобретая уже существующие торговые сети («К-Раута») или создавая совместные предприятия («ОВИ»). Кроме того, в Санкт-Петербурге сильные позиции занимают сети, начавшие свое развитие в регионе и ставшие впоследствии федеральными («Максидом», «Метрика» и т. д.).

В 2012 г. лидирующие позиции по доле в обороте сетевой розничной торговли DIY Санкт-Петербурга занимает «Максидом», на долю которого приходится около 17%. Около 15% занимает «ИКЕА». Третье место и 12% в обороте сетевой розничной торговли DIY региона принадлежит сети ОВИ.

Объектом нашего исследования выступал магазин международной розничной сети «ИКЕА». Вид деятельности предприятия — розничная торговля непродовольственными товарами. «ИКЕА» предлагает широкий ассортимент удобных и функциональных товаров для обустройства дома по таким низким ценам, чтобы как можно больше людей имели возможность их купить. Миссия «ИКЕА» заключается в том, чтобы изменить к лучшему повседневную жизнь многих людей. Основным потребителем являются семьи. Наиболее сильным конкурентом является «Максидом».

Таким образом, конкурентные преимущества «ИКЕА»:

- низкая цена;
- стабильность бизнеса;
- налаженные связи с поставщиками;
- профессионализм сотрудников.

Слабые стороны «ИКЕА»:

- не эффективная реклама;
- не эффективная система мотивации персонала;
- конкуренция на рынке.

Нами были разработаны проект мероприятий:

Мероприятие 1. Внедрение премирования персонала.

Мероприятие 2. Развитие организационной культуры.

Мероприятие 3. Разработка рекламной кампании по продвижению коллекции «CHALET».

Общая сумма для реализации проекта мероприятий на повышение конкурентоспособности магазина «ИКЕА» составит 9892,7 тыс. рублей.

Планируется, что за счет реализации проекта мероприятий по повышению конкурентоспособности магазина «ИКЕА» выручка увеличится

на 91483 тыс. рублей, затраты увеличатся на 9892,7 тыс. рублей, прибыль на 81 590,3 тыс. рублей. За счет мероприятий планируется повышение конкурентоспособности магазина на рынке розничной торговли г. Санкт-Петербурга.

Предложенные мероприятия позволят сделать систему мотивации персонала более совершенной и эффективной, что в свою очередь отразится на производительности труда и улучшение морального климата в коллективе.

Быть конкурентоспособной компанией — это залог успешной деятельности и развития на рынке. Реклама является сильнейшим инструментом в деятельности предприятия и оказывает сильное воздействие на его конкурентоспособность.

Хорошая рекламная компания должна составлять 60% от выручки предприятия, только тогда она будет эффективной, так как с помощью различных инструментов вы захватываете все сегменты рынка, покупатели видят вашу рекламу, PR-акции и т. д. Только в совокупности использования методов можно привлечь покупателя и заинтересовать его.

*Сидорова Е. М.*

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
студент*

## **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

В рамках научно-практической конференции рассмотрим в представленном мною материале ряд острых проблем современного менеджмента, а также перспективы его развития в наше время.

Данная тема «Проблемы и перспективы развития современного менеджмента» считается актуальной, так как в настоящее время менеджменту (далее управление) уделяется огромное внимание, потому что именно от эффективности деятельности персонала и организации в целом зависит получение максимальной прибыли и минимизации издержек производства.

Для начала выясним, что же такое менеджмент, и какую составляющую роль он занимает в экономической системе нашего общества?

На сколько известно из изучаемого курса дисциплин «Введение в менеджмент», «Методы принятия управленческих решений», «Теория организации» и «Маркетинг», менеджмент являет собой моделирование, создание и контроль социально-экономических систем, т. е. **менеджмент** — это одно из направлений современной экономической науки и

искусства руководить, управлять отдельными работниками, рабочими группами и организациями в целом с целью максимизации потенциального профита компании, создание устойчивой системы управления предприятия.

Менеджмент как отдельная отрасль — молодая и достаточно быстро развивающаяся область знаний.

На протяжении долгого периода в России участие народа в управлении не было долгосрочным. Власть обращалась к населению только тогда, когда нуждалась в его поддержке или когда власть была слаба в принятии того или иного решения. У подчиненных не вошло в привычку брать на себя ответственность. Именно от этого падала и сама организационная культура.

В России до сих пор все сконцентрировано на краткосрочность и получение моментального результата. Современный же управленческий мир весьма разнообразен и зависит от многих задач и факторов, влияющих на него. Поэтому современный менеджмент, как необъяснимая часть современного бизнеса все-таки является особой сферой экономических отношений, имеющий собственную логику развития.

Один из факторов современного менеджмента, а также первой основной проблемой является мотивация, так называемая деятельность, имеющая цель активировать людей, работающих в организации, побуждающая их работать для получения эффективного результата.

Не исключено, что в ближайшие годы произойдут большие перемены в структуре управления бизнесом. Молодые менеджеры не видят для себя тех лидеров, на которых можно было бы равняться или рассматривать их как объект для подражания в управлении. Все это из-за создавшегося вакуума и перестройки, которые привели к нарушению преемственности пассионарных групп. А это и есть основная проблема самого человека, проблема универсального управленца. Таким образом, все это и есть одна из основных проблем, которая стоит на пути развития современного менеджмента в России.

Решением или методом данной проблемы может послужить культура, но не в форме духовной направленности, а в форме экономической культуры, т. е. уважительное отношение к любой форме собственности и коммерческому успеху. Но и ведущий управленец — это лишь задаток, маленькая наживка для приманки большого хищника. В настоящее время их очень и очень мало.

Второй основной проблемой является экономическое мышление. Для решения этой, столь важной задачи требуется пересмотреть все научные знания, так как с устарелыми методами управления не возможно повышение эффективности менеджмента, что позволит совершенствование методов формирования стратегий любой организации. Но неко-



торые могут сказать, что в целом тяжело опираться лишь на одну теорию, так как практика имеет свойство искажаться в любой момент времени. Но и на такой процесс влияют внутренние качества человека, потому что, при применении какого-то стратегического мнения, человек своими действиями определяет судьбу многих.

Третья проблема современного менеджмента в России — взаимосвязь, или соответствие между менеджментом и менталитетом. На самом деле, некоторая соединяющая ниточка между ними существует, поэтому менеджмент можно также охарактеризовать как форму внутренней программы, заложенной в человеке. Также любому менеджеру важно учитывать все нюансы менталитета обеих сторон, чтобы не было конфликтов и прочих разногласий.

Для реализации этой проблемы следует налаживать общероссийскую психологическую службу, а на предприятиях должны происходить повышения по службе кадрового состава, основанные исключительно на личных способностях и возможностях каждого индивида.

Таким образом, можно сказать, что в России существуют как проблемы современного менеджмента, так и способы их решения. Главным образом при этом должны учитываться менталитет и особенности российского рынка.

Проанализировав и проработав информацию по теме «Проблемы и перспективы развития современного менеджмента», можно сделать следующие выводы:

- во-первых, на протяжении всего экономического развития, стремления сферы управления можно расширить не только за счет дополнительных ресурсов и источников, но и за счет правильной тактики и стратегии управления не только персоналом, но и организацией в целом;
- во-вторых, в управлении, как и в других науках, существует ряд острых проблем, которые нужно решать незамедлительно и правильно принимать решения. В Российской Федерации менеджмент является фундаментом экономики и управления государством в целом, потому что именно от правильного управления зависит не только экономическое состояние отдельных единиц, но и страны в целом;
- в-третьих, в связи с переходом от плановой экономики к рыночной, была затронута не только сторона собственности, но и сфера управления. Это было вызвано тем, что многие новые специальности, появившиеся сейчас, поглотили содержание работы тех специальностей, которые ранее были более востребованы.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что только в результате детального изучения, подробного анализа и планирования в сфере

управления, а также правильной подготовки специалистов-менеджеров наш менеджмент (далее управление) вполне способен выйти на совершенно новый уровень на мировом рынке и стать достойным конкурентом для других.

**Силин К. Н.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,*  
*студент*

Научный руководитель — к. э. н., доцент **Чиркова Т. В.**

## **ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Процесс управления предполагает наличие управляемого объекта и субъекта (управляющего органа). Это значит, что любая организация представляет собой единство двух подсистем управления: управляемой и управляющей. В обоих случаях отношения между управляемой и управляющей подсистемами — это взаимоотношения людей.

Таким образом, закономерным является то, что одна из основных проблем, которая стоит на пути развития современного менеджмента — это проблема самого человека, так как менеджмент неразрывно связан с самим человеком, необходимость существования руководителя, обладающего определенным набором социальных характеристик, навыков, условий для их усовершенствования и доработки.

Современный управленческий мир требует от руководителя особых качеств, это связано с постоянным усовершенствованием работы компаний, быстрой динамикой рынка, уровнем научно-технического прогресса.

Личность руководителя, его опыт, деловые и психологические особенности играют ведущую роль в управлении организациями. Но требования и качества личности руководителя нельзя рассматривать отдельно от рода его деятельности. Так, например, некоторые качества, встречающиеся при анализе деятельности руководителей производства, отсутствуют в характеристиках руководителей научных коллективов, и наоборот. Кроме того, взаимные соответствия личности руководителя и его деятельности характеризуются определенной динамикой. Вопрос о проявлении и формировании качеств личности руководителя и его деятельности должен рассматриваться в непосредственной связи с тем, что и сама деятельность руководителя тоже существенно изменяется в результате приобретения им новых качеств и изменения существующих. Однако сказанное не исключает возможности и необходимости определить в самом общем виде те требования, которым должен соот-

ветствовать руководителю любого управленческого ранга в различных социальных организациях.

Важнейшим фактором, влияющим на специфику менеджмента, является менталитет нации. В настоящее время в выдвигаемых основных концепциях формирования российского менеджмента ментальности придается различное значение.

Сами менеджеры при решении данных проблем в первую очередь выделяют здесь умение работать в команде, стратегическое видение, способность управлять переменами, принимать решения в условиях неопределенности. Между тем, задачей самих менеджеров должно стать и создание в обществе положительного образа профессионального управляющего. Реализация этой идеи не будет легкой, поскольку есть не только силы, противостоящие ей, но и объективные причины, вызывающие непонимание этой концепции и ее отторжение значительной частью населения.

Важно то, что все ведущие управленцы — культурные люди, но это лишь задаток, малая часть айсберга. В настоящее время этого мало, его должно в современных отношениях быть больше. Такой способ управления открывает новые возможности не только в практике. Так, в своем теоретическом представлении он может способствовать формированию специалистов с новым уровнем, способных улучшать выполняемую работу, а также изменять представление об обществе в лучшую сторону. Это уже стратегия не предприятия, а государства.

Менеджер, как известно, занимается не объектами, образующими экономическую систему, а самой системой в целом, ее внутренними и внешними связями, персоналом и его поведением, коммуникационными потоками и т. д. Это требует от него системного подхода при анализе ситуаций и принятии управленческих решений, поэтому возможность эффективного управления зависит не только от управленческой компетентности, но и от коммуникативных умений, способности налаживать человеческие отношения с максимальной пользой для деятельности, от умения организовывать совместную работу, этико-нравственных ценностей менеджера, влияющих на выбор решения. Современному менеджеру необходимо:

- получать коммуникативные навыки: точного выражения мыслей, слушания, аргументированного высказывания, контраргументации и пр.;
- развивать презентационные умения, навыки представления информации;
- быть уверенным в себе и в своих силах;
- расширять практический опыт;
- постоянно поднимать свою квалификацию.

Наконец, в процессе работы над ситуациями у обучаемых менеджеров формируется конкурентоспособность, развивается персональная и коллективная ответственность, шлифуются личностные ценности и установки.

Еще одна проблема, которая может возникнуть на современном этапе развития науки управления, это проблема соответствия между менеджментом и менталитетом.

Важно отметить и то, что между этими двумя элементами существует некоторая взаимосвязь. Человек не может быть свободным от общества, от самого себя, своей ментальности. При этом он всегда находится в определенной системной иерархичности или подчиняет и руководит, или подчиняется. Даже в одиночестве он управляет своими действиями, поступками, исходящими подсознательно из его ментальности. Как следствие мы можем сделать вывод о том, что управление есть форма выражения ментальности.

Таким образом, менеджмент можно охарактеризовать как форму внутренней, глубинной социально-психологической программы, заложенной в человеке. Поэтому важно учитывать все нюансы менталитета той или иной страны, даже на уровне регионов для проведения более успешной плановой и управленческой политики.

Особенностью русского менеджмента является его гибкость, приспособляемость, маневренность, диалектичность. Его формирование должно начинаться с микроуровня, т. е. строиться конкретно на каждом предприятии и в учреждении. Это значит, что наличие переходной экономики предполагает адекватную систему менеджмента с длительным периодом становления.

Формирование российского менеджмента должно учитывать основную тенденцию развития ментальности в сторону развивающегося индивидуализма, все больше ориентируясь на личность, осуществление индивидуального контроля, учет индивидуального вклада и оплату согласно ему. Это означает, что на предприятиях все большее значение должно приобретать повышение по службе, основанное не на знакомстве и семейных связях, а на личных способностях каждого индивида.

При формировании системы управления надо как можно сильнее учитывать деловые качества индивида.

В крупных городах с развитой психологией индивидуализма все чаще отношения строятся на прагматизме, все больше проявляется стремление к обогащению. Система формирующегося российского менеджмента должна учитывать это, отличая и отмечая лиц, у которых преобладает индивидуальная ментальность. Таким людям лучше всего поручать индивидуальные участки работы, где они могли бы проявить все свои способности и получать зарплату в соответствии с ними.

Работников с коллективистской психологией целесообразно использовать на участках, где применяются специфические, адекватные им методы управления с акцентом на коллективный труд, коллективную ответственность и контроль.

Таким образом, мы можем сказать, что в России в системе менеджмента существуют как проблемы, так и способы их решения. Главное при этом учитывать особенности российского рынка и менталитета. Важно также отметить огромные перспективы развития данной науки как на теоретическом, так и на практическом уровне в нашей стране. Нужно использовать все ресурсы и все источники для перехода нашей страны на качественно новый уровень управления на мировой арене.

**Смагин И. С.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,*  
*студент*

Научный руководитель — к. э. н., доцент **Чиркова Т. В.**

## **ПРОБЛЕМА УДЕРЖАНИЯ КЛЮЧЕВЫХ КАДРОВ**

Любой крупный бизнес, особенно наукоемкий требует привлечения высококвалифицированных специалистов. Очень часто это люди, которые помимо недюжинной эрудиции обладают прекрасно развитым творческим мышлением. В связи с этим на такие кадры существует крайне высокий спрос, удовлетворить который полностью невозможно, и, соответственно, отсюда возникает жесткая конкуренция среди предприятий за этих специалистов. Исходя из этого, возникает потребность удержания таких кадров в составе фирмы. Это также обуславливается тем, что обычно первый год новоиспеченный сотрудник не проявляет себя в полную силу, так как только вникает в различные нюансы, организационные тонкости фирмы, а также привыкает к работе с новыми людьми, к тому же, очень часто новые кадры, особенно не имевшие подобного опыта работы, приставляют к уже опытным специалистам для их обучения. Обычно эффективность можно оценить примерно на втором году участия работника в деятельности фирмы, и, соответственно, строятся планы относительно его будущего в ней.

Хрестоматийным методом удержания работника является повышение его заработной платы, однако компания не может, подобно рогу изобилия, бесконечно повышать ее, особенно если речь идет про топ-менеджмент, где фигурируют солидные суммы. Отсюда возникает вопрос, как же все-таки удерживать ключевых людей на фирме? Очевидно, однозначного ответа на этот вопрос дать нельзя, ибо существует множе-

ство методов по созданию так называемых «крючков», которые «привязывают» работника к фирме.

Самые распространенные из них — это различные социальные пакеты, оплачиваемые отпуска (хотя, опять же, нельзя бесконечно сыпать путевками на сотрудника), пенсионные программы и т. д. Очень сильное влияние играет флаг компании, ее имидж, команда, в которой работает специалист. Довольно широкое распространение получило обучение, т. н. «воспитание» молодых специалистов. Порой курирование будущего кадра начинается даже не со студенческой скамьи, а со школы. Заключается контракт на оплату обучения фирмой, при этом обучающийся проходит практику на предприятии. А взамен он обязан отработать на предприятии определенный срок, при этом часто таким работникам на фирме создают льготные условия, например, повышенная зарплата, ему могут даже снимать жилье за счет предприятия. Удержание таких работников очень важно, ведь иначе их будут переманивать конкуренты и фирма просто станет «кузницей кадров».

Довольно эффективно реализует политику удержания Строительная компания «Меридиан». СК «Меридиан» — предоставляет полный спектр качественных услуг по строительству, проектированию зданий и сооружений, в т. ч. услуги генерального подрядчика, строительство объектов «под ключ», выполнение специализированных строительных работ любой степени сложности. В подобных наукоемких отраслях все завязано на специалистах, и их низкая текучесть — залог успеха фирмы.

Самый эффективный метод для «зацепа» сотрудников среднего звена — дача беспроцентной ссуды. Особенно интересным является условие, что через определенный промежуток времени (скажем, 5 лет) часть долга погашается.

Для ключевых сотрудников фирмы применяется метод «Management by Objectives» (МВО), или «Управление по целям». В начале определенного периода перед специалистом ставится ряд целей, выполнение которых определяет размер бонуса в конце отчетного периода. Например, цели для руководителя отдела по продажам:

1. Увеличить число продаж на 12–20% от бонуса.
2. Дополнить кадровый состав продавцов пятью специалистами, обучить их и натренировать их до максимальной эффективности — 20% от бонуса и т. д.

Причем бонус может вполне составлять полугодовой оклад, что, например, при зарплате сотрудника подразделения проектирования в 100 тыс. рублей составит приятную сумму в 600 тыс. Это несомненно является крайне сильным стимулом к работе и не оставляет конкурентам шанса переманить кадра к себе. Эффективность данного метода крайне высока, однако он применим только к крайне важным звеньям предприятия.

Наконец, метод, который применим только к единицам — топ-менеджменту. Надежный метод привязать топ-менеджера к фирме — продать ему часть акций. В этом случае он становится совладельцем предприятия, что очень сильно снижает риск его ухода.

Подобный комплекс методов обеспечил компании устойчивое положение на рынке, однако он — не панацея, и проблема остается нерешенной, что в принципе не является сильно негативным фактором для экономики, ведь конкуренция за кадры обеспечивает эффективное распределение работников на рынке.

*Смирнов Д. С.*

*Санкт-Петербургский университет управления экономики,  
аспирант*

Научный руководитель — д. э. н., профессор *Савченко Л. С.*

## **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

На сегодняшний день современный управленческий мир очень разнообразен и зависим от множества факторов и задач, стоящий перед ним на современном этапе.

Мобилизация и оптимизация использования ресурсов, в т. ч. трудовых, переориентация российской экономики с сырьевых отраслей в реальное производство, активное участие в институционализации рыночных отношений требуют от менеджеров особенных качеств.

Сами менеджеры при решении данных проблем в первую очередь выделяют здесь умение работать в команде, стратегическое видение, способность управлять переменами, принимать решения в условиях неопределенности. Между тем, задачей самих менеджеров должно стать и создание в обществе положительного образа профессионального управляющего. Реализация этой идеи не будет легкой, поскольку есть не только силы, противостоящие ей, но и объективные причины, вызывающие непонимание этой концепции и ее отторжение значительной частью населения.

Отметим тот факт, что в качестве инструмента создания этого позитивного, конструктивного образа, а в более широком смысле — специфической мотивации населения, могут выступить несколько историй из жизни — не обязательно историй оглушительного успеха.

В регионах России есть такие люди, которые часто воспринимаются местным сообществом как «крепкие хозяйственники», но на деле являются представителями нового класса управленцев. Акцент при освеще-



нии таких историй должен делаться не на красивом результате работы, а на его общественной значимости, а также на самом процессе работы менеджера. Конечно, предмет гордости наиболее известных российских бизнесменов — их экономическая эффективность, но замыкаться на ней нельзя, и бизнес-лидеры России прекрасно это понимают. Понимают они и необходимость организации коммуникаций с целью создания положительного отношения не только к своему бизнесу, но и российскому бизнесу в целом. Их относительные удачи или неудачи в этой области связаны с множеством справедливых упреков в адрес конкретных личностей, несмотря на успехи некоторых из них в области управления. Нельзя допускать переноса этого отрицательного отношения на весь класс менеджеров.

В ближайшие годы произойдут глубокие перемены в составе управленческой прослойки российского бизнеса. Однако в настоящее время многие молодые управленцы не видят для себя реально конструктивных примеров среди российских бизнесменов. Некоторые признают, что люди, ряд черт которых можно поставить в пример себе и своим ровесникам, на деле — очень неоднозначные личности.

Таким образом, одна из основных проблем, которая стоит на пути развития современного менеджмента — это проблема самого человека, проблема универсального управленца с его социальными характеристиками и техника с ее несовершенством и постоянной доработкой. Это лишь одна из основных частей, кроме этого, присутствует множество других вещей. Методом преодоления данной проблемы может выступить культура. Но не в той форме, которую мы привыкли видеть в кино, а именно культура в экономике. Данной вещи уделяется очень мало внимания, видимо, ввиду ее возвышенного значения, но это далеко не правильное представление.

Гегель дает прямое определение культуры: «Культура в своем абсолютном определении есть освобождение и работа высшего освобождения. Это освобождение представляет собой в субъекте тяжкий труд, направленный против голой субъективности поведения».

Данное определение можно понимать как экономику, т. е. возделывание и обработка проявляет себя в искусстве ведения хозяйства человеком. Кроме того, выше приведенное определение одного из известных мыслителей говорит о том, что теоретическая основа положена, не хватает лишь практического утверждения и присутствия.

Важно то, что ведущие управленцы — культурные люди, но это лишь малая часть айсберга. В настоящее время этого мало, его должно в современных отношениях быть больше. Такой способ управления открывает новые возможности не только в практике. Так, в своем теоретическом представлении он может способствовать формированию специа-

листов с новым уровнем, способных улучшать выполняемую работу, а также изменять представление об обществе в лучшую сторону. Это уже стратегия не предприятия, а государства. Таким образом, мы можем увидеть значимость проблемы и пути ее решения.

Вторым вопросом выступить то, что в начале XX в. благодаря трудам А. Эйнштейна и его последователей были подвергнуты сомнению некоторые фундаментальные теории в физике и математике, на основе которых было сформулировано и построено экономическое мышление.

Для его разрешения потребуется пересмотрение базовой части экономических учений, не их радикальное изменение, а те части, которые опираются на классические, так как субстанциональные представления не являются окончательными и единственно верными. Безусловно, не факт, что это существенно изменит мир с его старым устройством, но развитие необходимо не только в одном направлении. Из этого следует, что посредством окультуривания возможно совершенствование методов формирования стратегии любого предприятия.

Отметим, что в написанном выше, возможно, содержится большое количество философии, но это лишь потому, что экономика и философия — две рядом стоящие науки, а также стратегия должна быть мудрой и логически правильной. В целом тяжело опираться на теорию, так как практика имеет свойство искажаться и довольно существенно, выходя из-под контроля. На этот процесс и дальнейший ход события всецело влияют внутренние качества человека.

Таким образом, следует, что каждый человек при принятии стратегического решения обязан задуматься о многом, ведь он своим действием определяет судьбу многих. Менеджмент, хотя и играет вполне определенную роль в организации, тем не менее, как бы пронизывает всю организацию, касаясь и затрачивая практически все сферы ее деятельности. Однако, при всем многообразии взаимодействия менеджмента и организации, можно достаточно четко определить границы деятельности, которые составляют содержание менеджмента, а также достаточно четко идентифицировать субъектов управленческой деятельности менеджеров.

Еще одна проблема, которая может возникнуть на современном этапе развития науки управления, это проблема соответствия между менеджментом и менталитетом.

Важно отметить и то, что между этими двумя элементами существует некоторая взаимосвязь. Человек не может быть свободным от общества, от самого себя, своей ментальности. При этом он всегда находится в определенной системной иерархичности или подчиняет и руководит, или подчиняется. Даже в одиночестве он управляем своими действиями, поступками, исходящими подсознательно его ментальности. Как

следствие мы можем сделать вывод о том, что управление есть форма выражения ментальности. Поэтому менеджмент можно также охарактеризовать как форму внутренней, глубинной социально-психологической программы, заложенной в человеке. Поэтому важно учитывать все нюансы менталитета той или иной страны, даже на уровне регионов для проведения более успешной плановой и управленческой политики. Нельзя не сказать о том, что в России рядом уживаются догматизм и стремление к новому. Интересно то, что все это может сочетаться в одном коллективе и в совершенно разных соотношениях.

Поэтому особенностью русского менеджмента является его гибкость, приспособляемость, маневренность, диалектичность. Его формирование должно начинаться с микроуровня, т. е. строиться конкретно на каждом предприятии и в учреждении. Это значит, что наличие переходной экономики предполагает адекватную систему менеджмента с длительным периодом становления. Последняя должна учитывать:

- устоявшийся дуализм менталитета;
- его различия в разных регионах и огромные просторы страны.

Для ее реализации необходимо налаживание общероссийской психологической службы, имеющей свои отделения в каждом регионе, на каждом крупном предприятии. В задачи этой службы на макроуровне будет входить создание общероссийской и региональной карт ментальности. Это поможет социально-психологическим службам предприятий выявить соотношение психологических качеств работников, на основе которых и будут моделироваться конкретные системы управления, учитывающие двойственность и соотношение противоречивых сторон российской ментальности.

Формирование российского менеджмента должно учитывать основную тенденцию развития ментальности в сторону развивающегося индивидуализма, все больше ориентируясь на личность, осуществление индивидуального контроля, учет индивидуального вклада и оплату согласно ему. Это означает, что на предприятиях все большее значение должно приобретать повышение по службе, основанное не на знакомстве и семейных связях, а исключительно на личных способностях каждого индивида. При формировании системы управления надо как можно сильнее учитывать деловые качества индивида, способность его к восприятию нового, настойчивость и креативность.

В крупных городах с развитой психологией индивидуализма все чаще отношения строятся на прагматизме, все больше проявляется стремление к обогащению. Система формирующегося российского менеджмента должна учитывать это, отличая и отмечая лиц, у которых преобладает индивидуальная ментальность. Таким людям лучше всего поручать индивидуальные участки работы, где они могли бы проявить все

свои способности и получать зарплату в соответствии с ними. Работников с коллективистской психологией целесообразно использовать на участках, где применяются специфические, адекватные им методы управления с акцентом на коллективный труд, коллективную ответственность и контроль.

Таким образом, мы можем сказать, что в России в системе менеджмента существуют как проблемы, так и способы их решения. Главное при этом учитывать особенности российского рынка и менталитета. Важно также отметить огромные перспективы развития данной науки, как на теоретическом, так и на практическом уровне в нашей стране. Нужно использовать все ресурсы и все источники для перехода нашей страны на качественно новый уровень управления на мировой арене.

**Смирнова М. А.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
магистрант*

Научный руководитель — к. ф.-м. н., доцент **Колпакиди Н. Н.**

## **ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ**

Социальная инфраструктура занимает одно из значимых мест в экономике любого государства, так как элементы этой инфраструктуры являются основой обеспечения уровня жизни местных сообществ, удовлетворения запросов и потребностей людей.

Что же лежит в основе проблемы гармоничного развития социальной структуры районов и города в целом?

Следует выделить два основных направления проблемного характера, которые при этом тесно связаны и обуславливают друг, а именно — прирост численности горожан, который в свою очередь все больше усложняет и без того острый вопрос финансирования социальной инфраструктуры. Так, например, в Петроградском районе 80 образовательных учреждений, число их не увеличилось за последние три года, а количество учащихся вырастает в среднем на 0,5–0,7% в год (рис. 1).

Таким образом, мы видим, что количество учащихся с каждым годом увеличивается в среднем на 0,5–0,7% при сохранении того же числа образовательных учреждений в районе.

Колоссальные темпы урбанизации и миграции, которые в свою очередь также увеличивают процент рождаемости населения, приводят к обострению вопросов развития и функционирования социальной инфраструктуры крупных городов.



*Рис. 1. Динамика количества учащихся в школах Петроградского района г. Санкт-Петербурга*

Финансирование объектов социальной инфраструктуры имеет свою особую специфику, которая заключается в разделении ее на два типа:

- отрасли, работающие и развивающиеся за счет собственных ресурсов, которые имеют получение прибыли основной целью своей деятельности. Сюда можно отнести предприятия общественного питания, торговлю и т. п.;
- отрасли, осуществляющие свою деятельность за счет централизованных, территориальных и коллективных общественных фондов потребления, т. е. так называемые бюджетники, как, например, сферу образования.

Потрясающие масштабы за последнее время приобрел уход к самофинансированию социального обслуживания населения, тем самым мы можем сделать вывод об острой неудовлетворенности спроса на социальное обслуживание населения. Этот факт имеет место в связи с сокращением объемов бесплатного обслуживания населения предприятиями и учреждениями бюджетной сферы при одновременном снижении расходов государства на содержание объектов социальной инфраструктуры. Вопрос финансирования отдела образования стоит настолько остро, насколько проблемно или не проблемно состояния бюджет в целом, так как образование составляет примерно 65–70% бюджета района и на нем сказываются все явления, которые происходят с финансами в районе, городе и стране. Тем не менее, рост расходов на образование растет опе-

режающими темпами по сравнению с ростом расходов бюджетов всех уровней в целом.

Исследование сути проблемы финансирования социальной инфраструктуры, анализ нынешнего уровня развития подразделений социальной инфраструктуры указывают на острую необходимость поиска обоснованных научных путей ее интенсивного развития в будущем и специфических форм финансирования.

На сегодняшний день бюджет неспособен взять на себя полностью расходы на содержание социальной сферы. С другой же стороны, государство имеет своей прямой обязанностью защищать интересы населения и обеспечивать ему своевременное получение качественных социальных услуг, а потому полный переход на самофинансирование объектов социальной инфраструктуры не представляется возможным. В связи с этим целесообразным видится взаимодействие нескольких форм финансирования, как государственных, так и частных фондов, как на федеральном уровне, так и на территориальном.

В современных условиях на содержание и развитие государственных и муниципальных объектов социальной сферы финансовые ресурсы направляются из нескольких источников: бюджета, внебюджетных фондов, средств предприятий, населения (рис. 2).

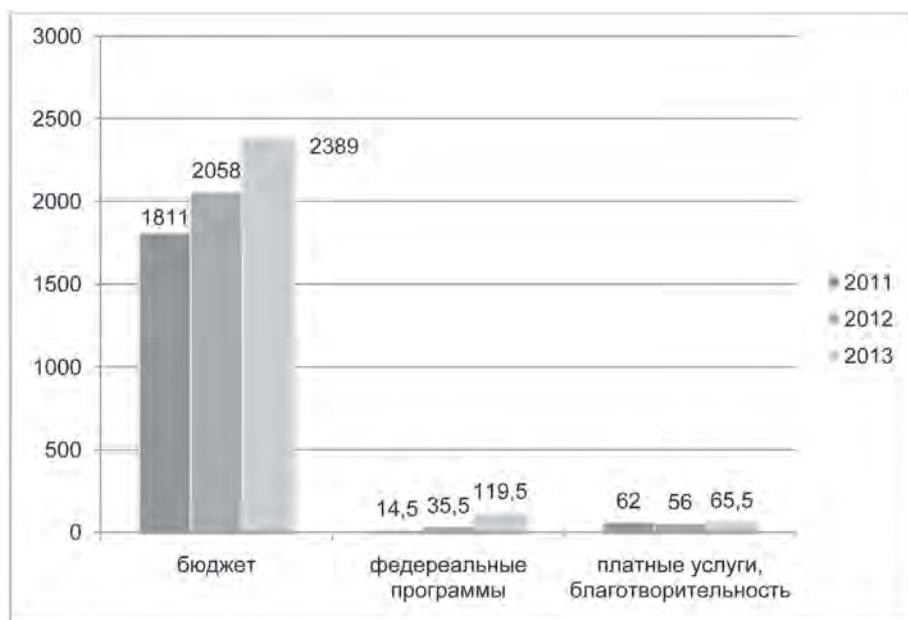


Рис. 2. Финансирование отдела образования Петроградского района

Как мы видим, основным источником финансирования социальной сферы являются средства бюджета. Средства, получаемые объектами социальной сферы от населения за оказанные ему услуги, пока занимают небольшой удельный вес. Это обусловлено, во-первых, тем, что в соответствии с Конституцией и действующим законодательством предоставление многих социальных услуг бесплатно, во-вторых, развитие платных услуг ограничено низкой платежеспособностью подавляющей массы населения. В этих условиях основным источником финансирования социальной сферы стали средства, мобилизуемые и распределяемые через бюджетную систему, и внебюджетных фондов.

Основные средства отдела образования направлены на так называемый «зарплатный фонд», который забирает больше 60% годового бюджета, выделяемого на образование (рис. 3).

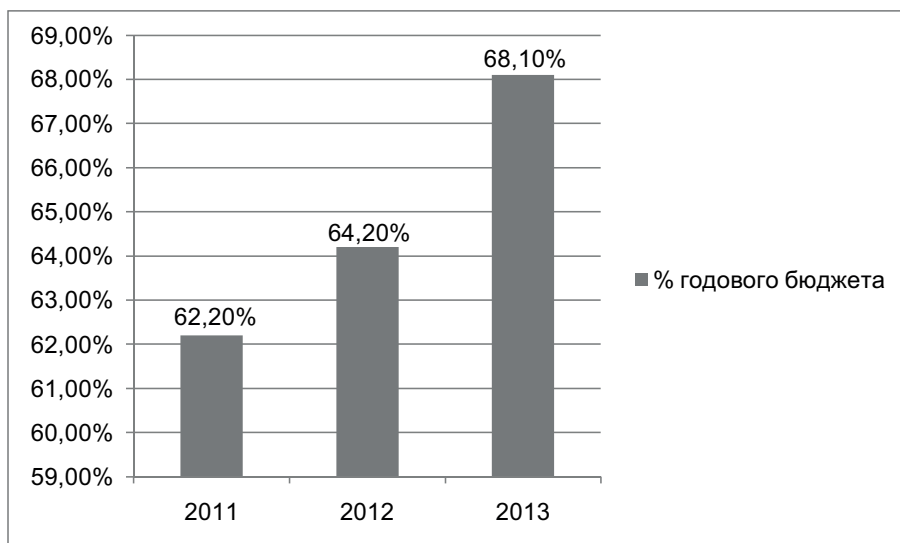


Рис. 3. Доля годового бюджета, расходуемая на зарплату учителям Петроградского района

Таким образом, необходимо обязательно учитывать различные источники финансирования социальной инфраструктуры, в т. ч. финансирование из бюджетов различных уровней и внебюджетных источников финансирования.

Также путем решения вопроса может стать увеличение количества образовательных учреждений, но для его реализации мы опять же упираться в вопрос финансирования. Положительными моментами для сферы школьного образования Петроградского района можно отметить



открытие в 2014 г. второго здания школы № 91 Петроградского района и второго здания школы № 80 в 2015 г.

Поскольку именно финансовые отношения очень важны для развития социальной инфраструктуры и экономики в целом, им необходимо уделить наибольшее внимание в процессе изучения вопросов развития сферы образования.

### **Литература**

1. Стратегия социально-экономического развития Санкт-Петербурга до 2030 г. [Электронный ресурс].
2. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2012: стат. сб. / Росстат. М., 2012. 990 с.
3. Данные, предоставленные отделом образования администрации Петроградского района города Санкт-Петербурга.

*Таранчук Е. А.*

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
к. э. н., доцент*

## **ПРИМЕНЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ**

В настоящее время каждый компетентный специалист любой профессии должен уметь использовать возможности информационных технологий в своей профессиональной деятельности.

О. К. Филатов выделяет следующие важнейшие требования, предъявляемые к работнику современного информационного общества:

- иметь знания о составе, средствах и назначении основных информационных технологий;
- уметь вводить, редактировать и выводить текст на компьютере;
- уметь работать с графической информацией;
- уметь пользоваться компьютером для вычислений, используя электронные таблицы;
- иметь представления о компьютерных телекоммуникациях, уметь пользоваться их услугами;
- иметь представления о возможных способах организации данных;
- уметь осуществлять поиск данных из различных источников, в т. ч. компьютерных баз данных;
- уметь пользоваться реферативной информацией и проверять ее достоверность;

- уметь организовывать хранение информации, выбирать адекватные формы ее представления;
- уметь использовать полученную информацию для решения своих профессиональных проблем;
- уметь осваивать и использовать новые средства информационной технологии;
- уметь планировать и создавать собственные рабочие места на базе компьютера (АРМ) для профессиональной повседневной деятельности.

Информационные технологии в образовании позволяют:

- создать открытую систему образования, помогающую каждому обучающемуся сформировать собственное направление обучения;
- изменить организацию процесса обучения;
- сформировать более эффективную систему информационно-методического обеспечения образования;
- рационально организовать процесс познания в ходе учебных занятий;
- построить и совершенствовать систему дистанционного обучения (ДО).

На сегодняшнем этапе качество образования во многом определяется возможностью использования в нем информационных технологий. Сжатые сроки, огромные объемы информации и большие требования, которые предъявляются к специалистам — современные условия существования образовательной системы. Именно поэтому информационные технологии во многом облегчают этот процесс. Переход к обучению с применением информационных технологий способствует совершенствованию образовательного процесса.

Вначале информационные технологии применялись только для решения отдельных задач, и обеспечивали поддержку учебного процесса наравне с прочими учебно-методическими средствами. Однако теперь стало возможным:

- создание и использование электронных учебников со встроенной системой самоконтроля;
- внедрение виртуального обучения при наличии кейсов на базе дистанционного образования и т. д.

Использование информационных технологий в образовательном процессе приводит к углублению содержания лекционного курса, к более легкому пониманию его студентами и является необходимой помощью преподавателю.

Современные электронные учебники, включающие в себя гипертекст, иллюстрации, звуковые фрагменты, являются важными инструментами, используемыми для решения отдельных педагогических задач.

Информационные технологии обучения являются новыми возможностями, с помощью которых осуществляется передача знания, восприятие знаний, оценки качества обучения и всестороннее развитие личности обучаемого в ходе учебно-воспитательного процесса. Эти технологии способствуют интенсификации образовательного процесса: компьютерное представление учебной информации; архивное хранение больших объемов информации с возможностью легкого доступа пользователя к центральному банку данных; автоматизация информационно-поисковых процессов, а также процессов обработки результатов учебного эксперимента; автоматизация процессов управления учебной деятельности и контроля результатов управления.

Информационные технологии позволяют создавать методики, способствующие развитию умения принимать оптимальное решение или предлагать варианты решения в сложной ситуации. Использование в процессе обучения мультимедийных технологий и средств обучения позволяет расширить рамки обычных лекций и пособий.

В результате использования информационных технологий процесс обучения становится более индивидуализирован. Каждый обучающийся по новым методикам с использованием информационных технологий может самостоятельно выбирать свой темп обучения, глубину материала и т. д., что в большей степени способствует повышению эффективности обучения. Обучения с помощью информационных технологий может осуществляться без участия преподавателя, т. е. становится независимым.

Преподаватель должен уметь использовать информационные технологии в своей деятельности, он должен быть знаком с новейшими технологиями, уметь пользоваться компьютером, базами и банками данных.

Будущее образовательной системы — за информационными технологиями. При этом более важны будут возможности доступа из любого места земного шара к процессу обучения, сотрудничества в местных и мировых масштабах.

Преподавание и обучение станет более социально ориентированными. Институты в будущем, на мой взгляд, смогут обучать как обычные группы студентов в классах, так и онлайн-слушателей, живущих в разных странах мира на любом континенте. Но данный вид образовательной системы должен еще пройти долгий путь для устранения различных барьеров, мешающих ему. Помимо этого существует возможность общения в различных образовательных социальных сетях, которые со временем будут развиваться. Благодаря Интернету местом обучения может стать весь мир. E-обучение (E-learning) поменяет способы преподавания и усвоения знаний. Студенты смогут учиться в любом месте, а учителя — преподавать из любого места на земном шаре.

Также студенты могут совместно заниматься решением какой-либо задачи с помощью интернет-возможностей, что способствует выработке хороших навыков сотрудничества. У студентов и преподавателей появится возможность получения информации в любой базе данных любого университета в международном информационном пространстве.

Личность преподавателя, работающего в такой образовательной системе, отличается творческой составляющей, готовностью к сотрудничеству на равных как с коллегами, так и со студентами.

Преподавание в данной образовательной системе характеризуется:

- отсутствием давления на студентов в процессе обучения; использованием демократического стиля общения, позволяющего успешно применять различные приемы активизации познавательной деятельности;
- возможностью представления более целостной картины изучаемых явлений;
- возможно более творческое представление теоретических и практических задач и др.

В результате внедрения информационных технологий в процесс обучения происходит изменение некоторых взглядов на процесс обучения. Процесс обучения трансформируется в самостоятельный образовательный процесс, формируемый с помощью информационных технологий. Основной целью преподавателя становится создание методических пособий, помогающих обучающемуся формировать в себе познавательные качества, развивать способности к научно-исследовательской деятельности.

Для повышения качества образовательного процесса преподавателю необходимо научить студентов приемам самостоятельного изучения предлагаемого материала в ходе практических занятий, в изменении требований к его представлению и к оценке знаний студентов.

Должны быть выработаны правильные критерии оценки знаний для всех преподавателей и студентов. Используемая в дистанционном образовании тестовая система оценки знаний явно недостаточна, должны оцениваться также самостоятельность, активность, развитие студента в процессе изучения дисциплины. Итоговым тестированием должны сопутствовать текущие проверки знаний с помощью специальных систем, которые должны обеспечить обратную связь с преподавателем, например с помощью комментирования неверных ответов.

**Терещенко А. Ю.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
аспирант*

Научный руководитель — д. э. н., профессор **Шашина Н. С.**

## **ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ДЕМОГРАФИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ**

Демографическая политика Ленинградской области осуществляется в соответствии с положениями Концепции демографической политики Ленинградской области на период до 2025 г. Несмотря на то что в этом документе определены цели, задачи и комплекс мероприятий по их выполнению, все же в регионе существуют некоторые проблемы реализации демографической политики.

Демография как область научных знаний существует уже более 300 лет, при этом исследования демографических проблем сохраняют свою актуальность и по сей день, причиной чему являются глобальные внешние и внутренние проблемы стран. На протяжении последнего десятилетия низкая рождаемость имеет всемирный масштаб, данной проблеме подвержены даже страны с мощной социально-экономической системой. Еще в 1952 г. знаменитый французский демограф Альфред Сови назвал низкую рождаемость самым явным безумством общества. Ведущие политологи западных и восточных стран убеждены, что государственный контроль над рождаемостью является обязательным элементом государственного правления. Падением рождаемости в первую очередь озадачены страны Запада, хотя, по подсчетам демографов, глобальная зона низкой рождаемости в ближайшем будущем распространится и на все остальные государства.

За последние 20 лет демографическая ситуация в России претерпела существенные изменения. В целом по России в период с 1992 г. по 2009 г. наблюдается убыль населения, и только с 2009 г. имел место незначительный прирост населения. На территории нашей страны имеет место широкое распространение употребления наркотиков, алкоголя, табака, большое число аборт и бедность населения. Данные факторы непосредственно влияют на численность населения, а, следовательно, трудовые ресурсы, уровень экономики страны. Национальной идеей современной России становится сохранение народа и сбережение человеческого капитала. Действующая политика Правительства РФ направлена, в первую очередь, на снижение смертности и увеличение ожидаемой продолжительности жизни населения.

Демографический анализ отдельных субъектов страны играет важную роль в выявлении демографического состояния и проблем, а также

позволяет произвести прогнозы демографического будущего всей страны. Актуальность углубленного изучения реализации региональной демографической политики обусловлена острой необходимостью решения проблем демографического потенциала, роста качественного населения, что, в свою очередь, прямо пропорционально влияет на социально-экономическое развитие региона.

Необходимость реализации демографического потенциала очевидна, так как компоненты демографического потенциала, а именно воспроизводство населения и миграционная структура региона, формируют трудовой потенциал, который в свою очередь влияет на экономическое развитие региона.

На 1 декабря 2013 г. население Ленинградской области составило 1761,2 тыс. человек. Естественная убыль за 2013 г. увеличилась на 2% по сравнению с 2012 г. Цифра вроде незначительная, но в числовом выражении депопуляция в 2013 г. составила 9035 человек!

На территории Ленинградской области активно происходит процесс старения населения. Из общей численности населения — 26,6% пенсионеров и 13,9% детей. Такое соотношение вызывает колоссальную демографическую нагрузку на трудоспособное население, тогда как для создания благополучной демографической ситуации процент детей должен превышать количество людей пенсионного возраста. Суммарный коэффициент рождаемости равен 1,22, а ведь для простого замещения поколений этот показатель должен быть не ниже 2,14, т. е. почти в два раза выше.

В последние годы показатель численности населения Ленинградской области неустанно стремится вверх, но, к сожалению, это не является результатом естественного прироста населения, а обеспечено миграционным приростом населения. В 2013 г. миграционный прирост достиг 27 тыс. человек.

Комплексный анализ демографической ситуации Ленинградской области показал, что со времен Второй мировой войны в регионе произошли существенные изменения, именно с этого периода наблюдается ежегодная естественная убыль населения. Естественная убыль населения в последние годы составляет около 10 тыс. человек, а до 2008 г. 15–20 тыс. человек. То есть, по сути, происходит депопуляция коренного населения на 1% ежегодно. Увеличение численности населения обеспечивается лишь за счет миграционного притока. Все мы понимаем, что признание миграции как ведущего компонента динамики численности — не выход из положения, так как это негативно отражается на качестве населения (образование, социальность, духовность, патриотизм и т. д.).

Сегодня мы столкнулись еще и с ужасающими последствиями демографической ямы 90-х годов, которая явилась первопричиной стреми-

тельного старения населения и низкой рождаемости. Помимо этого в регионе существенное влияние на демографию оказывают высокие показатели младенческой смертности и смертности населения в трудоспособном возрасте, превышение количества разводов над числом браков.

Результаты анализа основных демографических показателей заставляют задуматься, чем же вызвана такая стремительная депопуляция, ведь Ленинградская область обладает огромным демографическим потенциалом. Социально-экономическое развитие региона активно растет, уровень зарплат выше среднероссийских, а плотность населения всего 20,9 человек на км<sup>2</sup>.

Несмотря на то что областная экономика находится на стадии роста, повышение демографического потенциала является приоритетным направлением деятельности Правительства Ленинградской области. Демографическая политика в регионе реализуется в соответствии с положениями Концепции демографического развития Ленинградской области на период до 2025 г., целью которой является создание предпосылок для стабилизации численности населения и ее дальнейшего увеличения. Приоритетными направлениями Концепции являются повышение рождаемости, снижение смертности, укрепление института семьи, стабилизация численности населения.

В Ленинградской области существует проблема возрастания стоимости демографической политики, так как в целях реализации Концепции в основном используются меры экономического стимулирования рождаемости. Реализация пронаталистской политики экономическими методами вызывает лишь кратковременный всплеск рождаемости. А далее происходит привыкание населения к размерам выплат, появляется необходимость увеличения размера пособий и всевозможных льгот. Резонансные всплески рождаемости становятся причиной дифференциации численности возрастных групп, что ведет к удорожанию стоимости объектов социальной инфраструктуры (медицинских, образовательных и досуговых учреждений). Как показывает практика, из-за неравномерного распределения нагрузки населения объекты инфраструктуры оказываются незагруженными в один период и перегруженными в другой. Совокупность данных явлений вызывает удорожание реализации демографической политики в геометрической прогрессии.

Не стоит забывать о том, что экономические методы реализации региональной демографической политики ведут к увеличению числа рождений, в первую очередь, в бедных слоях населения. Такой источник прироста населения очень редко способствует развитию качественного человеческого капитала.

Безусловно, экономические меры являются действенным инструментом стимулирования рождаемости, а при условии их правильного



направления можно добиться увеличения качественного человеческого капитала.

Государству очень дорого обходится обеспечение жильем нуждающихся, поэтому в качестве стимула рождений второго и третьего ребенка выплачивается материнский капитал, размер которого составляет около 400 тыс. рублей, но этого недостаточно для улучшения жилищных условий, пригодных для проживания многодетных семей. В настоящее время в Ленинградской области на учете, в качестве нуждающихся в жилых помещениях, состоят 19 200 семей. В год жилыми помещениями обеспечиваются лишь 1500 семей. Такими темпами обеспечение семей, нуждающихся в жилье сегодня, произойдет только через 15–20 лет. Большинство членов семей к тому времени уже будут далеко не в детородном возрасте. Поэтому экономические меры, принимаемые сегодня для реализации Концепции демографического развития, следует направить на улучшение жилищных условий населения.

Также к проблемной области реализации демографической политики относится укрепление института семьи. А ведь именно семья является фундаментом предпосылок деторождения. Мероприятия по поддержке молодых семей носят некомплексный характер и направлены, в основном на поддержку многодетных семей, неблагополучных семей и созданию дополнительных мест в образовательных учреждениях.

В целях укрепления института семьи необходимо ломать общественные установки в направлении повышения ценности семьи и детей. На фоне трансформации брачно-семейных отношений происходит моральное растрепывание молодежи, и более действенной пропагандой традиций полноценной семьи может быть введение курса «Семьеведение» в образовательных учреждениях.

Материальная поддержка семей с детьми заключается в выплате пособия по уходу за ребенком по достижению им 1,5 лет, размер которого для неработающих родителей ниже прожиточного минимума. При этом не созданы условия трудовой деятельности для родителей с новорожденными детьми. Естественно такой парадокс негативно сказывается на динамике рождаемости.

Эффективными мерами по поддержке молодых семей оказались бы и специальные льготные программы автокредитования, льготы на продовольственные товары, бесплатное питание детей в образовательных учреждениях, бесплатный проезд в общественном транспорте.

Таким образом, реализация региональной демографической политики должна протекать комплексно, пропагандистские меры должны дополнять экономические. Желание обзаводиться двумя и больше детьми должно исходить из идеологических соображений, но никак не в целях получения материальной выгоды.

## Литература

1. Концепция демографического развития Ленинградской области на период до 2025 года: одобрена постановлением Правительства Ленинградской области от 24 февраля 2005 г. № 37.
2. Глушкова В. Г., Хорева О. Б. Региональная экономика. Демографическая и миграционная политика. М.: Кнорус, 2013.
3. <http://www.demoscope.ru> — Электронная версия еженедельного журнала «Население и общество».
4. <http://opes.ru> — Экспертный сайт Высшей школы экономики.
5. <http://petrostat.gks.ru> — Официальный интернет-сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области.

**Тюрикова Е. А.**

*Якутский институт экономики СПБУУиЭ, студент*  
Научный руководитель — ст. преподаватель **Фролов Г. Г.**

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА В СЕЛЬСКОМ ПОСЕЛЕНИИ

Понятие социальная сфера можно рассматривать как в узком смысле, так и в широком, но так или иначе все сводится к тому, что под социальной сферой и ее развитием понимается развитие всех основных сфер местного самоуправления, куда входят наука и образование, здравоохранение, культура и спорт.

Согласно п. 14. ст. 14 Федерального закона Российской Федерации от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» к вопросам местного значения поселения относят обеспечение условий для развития на территории поселения физической культуры и массового спорта, организация проведения официальных физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий поселения.

И действительно, сегодня мы видим, что в последние годы федеральные и муниципальные органы власти все больше внимания уделяют качеству и уровню жизни населения в целом. Большой акцент ставят на пропаганду здорового образа жизни, привлечения молодых слоев населения к приобщению занятиями физической культурой и спортом, тому свидетельство множество запущенных механизмов в лице программ и законов, принятых относительно недавно:

- уровень производственного развития предприятия;

- Федеральный закон от 04.12.2007 г. № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации»;
- программа «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2006–2015 годы»;
- Федеральная целевая Программа «Предупреждение и борьба с социально значимыми заболеваниями на 2007–2011 годы»;
- Федеральная целевая программа «Дети России» на 2007–2010 гг.;
- Ведомственная муниципальная программа «Развитие физической культуры и спорта в городском округе «город Якутск» на 2012–2014 годы», которая была запущена 1 января 2012 г.

Общая ситуация с физической культурой и спортом в городе характеризуется позитивным развитием за последние годы.

На сегодняшний день в городе существуют около 150 общественных спортивных организаций по видам спорта. В то же время острой проблемой является отсутствие муниципальных спортивных сооружений для молодежи в отдаленных пригородах.

Село Табага является одним из пригородов городского округа Якутск, находящиеся в 40 км от столицы.

Для Табаги, чье население составляет 3270 человек, остро стоит проблема полного отсутствия спортивных комплексов и стадиона в т. ч. Конечно, на территории городского округа размещаются республиканские спортивные сооружения, которые на платной основе предоставляют физкультурно-оздоровительные услуги городскому и пригородному населению, но отдаленность пригорода доставляет дискомфорт в частой и длительной маятниковой миграции. Оптимальным решением данной проблемы является, возведение стадиона на территории Табаги, реализация которого может быть воплощена в жизнь с помощью Ведомственной муниципальной программы «Развитие физической культуры и спорта в городском округе «город Якутск» на 2012–2014 годы», этот шаг на встречу к молодежи и населению, поможет максимально приобщить молодых людей к спорту и улучшить жизнь села.

Ведомственная муниципальная программа «Развитие физической культуры и спорта в городском округе «город Якутск» на 2012–2014 годы» не имеет ярко обозначенных мероприятий, которые должны быть направлены на улучшение сложившейся ситуации. С одной стороны это минус, так как при отсутствии конкретных мероприятий возникают проблемы с контролем реализации данной программы, а с другой стороны программа дает возможность выявить более насущные проблемы на территории столицы и пригородов и точно их решать. По мнению автора, было бы целесообразным направить денежные средства на возведение стадиона в одном из пригородов г. Якутска — с. Табага.

Данный проект представляет собой возведение спортивного объекта комбинированного типа стоимостью 6 млн рублей.

Цель проекта — создание условий для устойчивого и динамичного развития физической культуры и спорта в с. Табага. В связи с этим приобщение широких слоев населения к регулярным занятиям физической культурой и спортом может изменить неблагоприятную ситуацию, складывающуюся с состоянием здоровья, в первую очередь детей и подростков, приостановить развитие алкоголизма и наркомании, сократить число правонарушений в молодежной среде.

Для достижения поставленной цели Программы определены следующие задачи.

Приобретение и завоз спортивного инвентаря и оборудования для спортивной площадки на территории с. Табага:

- отсыпать площадь под застройку, которая составляет (11 550 км<sup>2</sup>);
- застелить резиновым покрытием беговую полосу (протяженностью 400 м, шириной 3 м);
- отсыпать не действующее полевое убежище на территории предполагаемого стадиона;
- установить на данной территории футбольные ворота стандартного размера (95×65 м);
- установить спортивный инвентарь: турник (2 шт. 2 м, 1 шт. 1,5 м), конструкцию «Радуга» (2 шт.), лабиринт «Змейка» (1 шт.);
- организовать место отдыха (скамейки);
- огородить данную местность устройством забора из сетки «рабица».

Финансовое обеспечение проекта попадает под реализацию ведомственной муниципальной программы «Развитие физической культуры и спорта в городском округе «город Якутск» на 2012–2014 годы». Общая сумма расходов на реализацию мероприятий Программы на 2014 г. составляет 29 436,42 тыс. рублей, в т. ч. из бюджета ГО «Город Якутск» 29 436,42 тыс. рублей. В связи с переходом с 2012 г. на программно-целевой бюджет, в рамках реформирования муниципальных финансов, в общую сумму расходов программы включены средства бюджета ГО «город Якутск» по разделу 1101 «Физическая культура и спорт» предусмотренные на спортивные мероприятия МУ «Управление по молодежной политике, физической культуре, спорту и туризму». Положительное решение о возведении спортивного объекта в селе Табага станет основой для разработки комплекса мероприятий по развитию физической культуры и спорта, предусматривающих объединение усилий органов местного самоуправления, физкультурно-спортивных общественных объединений и организаций, а также отдельных граждан. И позволит решить вопрос непрерывного процесса физического воспитания в школах и занятий спортом по месту жительства детей и молодежи.

Основными факторами риска нарушения здоровья человека являются недостаток движения, скудное питание, отсутствие полноценного отдыха. Повышение двигательной активности и закаливание организма являются основными компонентами регулярных занятий спортом, положительно влияющими на сохранение и укрепление здоровья человека. Я считаю, что данный проект имеет большую значимость, минимальное количество самых важных конструкций спортивного инвентаря делают проект менее затратным и более реальным для реализации. Реализация данного проекта вдохнет новую жизнь и даст шанс для саморазвития молодому населению села Табага.

### **Литература**

1. Федеральный закон Российской Федерации от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».
2. <http://www.newparlament.ru> — Ведомственная муниципальная программа «Развитие физической культуры и спорта в городском округе «Город Якутск» на 2012–2014 годы».
3. *Литвиненко Е. А.* Возведение строительного объекта спортивного характера на территории села Табага Республики Саха (Якутии) // Материалы международной научно-практической видеоконференции (5 декабря 2012 г.). Смоленск, 2012. 242 с.
4. <http://www.tabaga.yakutsk.rf>.

*Уткова М. А., к. э. н., доцент*

*Утков П. Ю., к. п. н., доцент*

*Мурманский институт экономики СПБУУиЭ*

## **УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА В РЕГИОНЕ**

В настоящее время в РФ важными инструментами реализации экономических и социальных функций государства являются приоритетные национальные проекты и целевые программы в форме федеральных, региональных и муниципальных долгосрочных и ведомственных целевых программ, федеральной адресной целевой программы. На сегодняшний день в России состояние производственной инфраструктуры можно оценить, как неудовлетворительное, наиболее уязвимые отрасли экономики по изношенности фондов при этом: электроэнергетика, порты, аэропорты, автомобильные и железные дороги, коммунальное хозяйство.

Неясность в вопросах передачи части прав собственности государства частному сектору, отсутствие законов о государственной собственности, национализации и других важнейших нормативных актов обуславливают чрезвычайно высокие риски инвестирования частных средств в объекты принадлежащей государству инфраструктуры. Законодательное закрепление прав пользования объектами государственной собственности за частными компаниями в рамках концепции ГЧП (в первую очередь концессий), предоставление правовых гарантий этим компаниям по возврату вложенных средств позволит значительно снизить риски частных инвестиций и активизировать процесс привлечения отечественного и зарубежного капитала в объекты государственной собственности.

В Научно-исследовательском институте системных исследований (РНИИСИ) разработаны расширенные признаки классификации инноваций на основании сфер деятельности: технологические; производственные; экономические; торговые; социальные; управленческие и др. Среди всех них непременным свойством является новизна научно-технического обеспечения.

«Новизна» инноваций оценивается по рыночным и технологическим параметрам. Сегодня описание базируется на международных стандартах, рекомендации по которым были приняты в г. Осло в 1992 г. (так называемое «Руководство Осло»), охватывающие новые продукты и новые процессы, а также их значительные технологические изменения.

Греческое слово «нанос» переводится как «гном», «карлик», от этого слово произошло понятие «нанотехнологии» — одна миллиардная часть любой меры длины, область фундаментальной и прикладной науки и техники, имеющая дело с совокупностью теоретического обоснования, практических методов исследования, анализа и синтеза.

Реализуя инновационные проекты в практике деятельности государственных предприятий и учреждений всех отраслей экономики, очень важно знать, какие факторы способны затормозить или ускорить инновационный процесс. В то же время в мировой экономике быстрыми темпами идет развитие в рамках межнациональных корпораций высокотехнологических отраслей, основанных на знаниях о современных достижениях науки и техники, о прогрессивных технологиях и системах организации производства, о ситуации на рынках, основу этого развития составляют информационно-коммуникационные технологии и стандарты.

В последние десятилетия в экономике ряда развитых и развивающихся стран возникла особая форма взаимодействия государственного и частного секторов. Такое партнерство именуется термином Public-Private Partnership (PPP) — «государственно-частное партнерство» (ГЧП). К трактовке данной категории существуют два подхода, согласно перво-

му, ГЧП отождествляют с косвенной приватизацией: масштабность участия частных компаний в реализации правомочий собственности, передаваемых им в рамках проектов и программ от государства; финансирование, инновационное проектирование, управление проектами, строительство, владение и эксплуатация государственных предприятий и учреждений. В соответствии со вторым подходом, ГЧП находится на границе государственного и частного секторов — «третий путь», позволяющий использовать политические по сути формы улучшения предоставления населению общественных благ.

Государственно-частное партнерство как кооперация государства и частного сектора с целью реализации общественно значимых проектов и программ в различных сферах деятельности позволяет частному партнеру реализовать свой потенциал, а государству сохранить право собственности и контрольные функции в социально значимых секторах экономики.

Согласно западноевропейскому подходу, основной признак ГЧП — участие сторон в кооперационной цепочке по созданию добавленной стоимости, что определяется в первую очередь характером перераспределения рисков и задач, при этом каждый из партнеров принимает на себя ту ответственность, которую он сможет реализовать с наилучшим качеством и большей эффективностью, что в совокупности составляет синергический потенциал ГЧП.

Ведущая тенденция в области мировой информатизации связана с формированием информационного общества, причем как в мировом, так и в региональных масштабах. США развернули программу создания Национальной Информационной Инфраструктуры, а также выступают инициатором создания Глобальной Информационной Инфраструктуры в мировом масштабе. В странах ЕС разработана и утверждена структура общеевропейского информационного пространства и соответствующая информационная инфраструктура, а также национальные программы. В Азиатско-Тихоокеанском регионе инициирован проект создания азиатско-тихоокеанской информационной инфраструктуры, призванной сблизить национальные инфраструктуры в странах этого региона.

Общие принципы и цели построения глобального информационного общества определены Окинавской хартией, подписанной главами правительств в июле 2000 г. В ней, в частности, отмечается, что «суть... экономической и социальной трансформации заключается в ее способности содействовать людям и обществу в использовании знаний и идей» и, что «достижение этих целей и решение возникающих проблем потребует разработки эффективных национальных и международных стратегий».



Реализация государственной политики по обеспечению безопасности осуществляется путем создания единой государственной системы обеспечения экономической безопасности Российской Федерации, предусматривающей категорирование, прогнозирование, предупреждение и парирование угроз, ликвидацию последствий чрезвычайных ситуаций в результате воздействия опасных химических и биологических факторов окружающей среды.

В России в системе реализации механизмов государственно-частного партнерства произошли следующие позитивные изменения:

Создание законодательной базы	– подготовлен проект ФЗ о ГЧП; – в ряде субъектов РФ приняты региональные законы о ГЧП; – в 9 МО утверждены положения об участии в ГЧП
Развитие институциональной среды	– утверждена дирекция ГЧП Внешэкономбанка; – созданы федеральные и региональные центры, экспертные советы и сообщества, специальные департаменты по развитию ГЧП
Формирование «пула» проектов	– подготовлен и находится на стадии реализации ряд проектов на разных уровнях в отраслях, проводится работа по формированию пула перспективных проектов
Проведение образовательных программ	– созданы кафедры ГЧП во всех ведущих российских вузах, введены спецдисциплины по управлению проектами, вводятся курсы ПК

Несмотря на то что в Российской Федерации имеется значительный потенциал для развития многих форм ГЧП, для его практической реализации на региональном уровне необходимо решение ряда следующих проблем. ГЧП нельзя рассматривать узко, только как привлечение дополнительных ресурсов в капиталоемкие проекты властей всех уровней. Нужно учитывать реальные интересы обеих сторон. Необходимо разобраться в особенностях российской модели взаимодействия государства и частного сектора в регионе. Необходим существенный прогресс в развитии российского законодательства о государственно-частном партнерстве, в особенности, в отношении принятия, распределения полномочий и защиты интересов сторон партнерства, формирования стратегии регионального управления их устойчивым развитием.

Мурманская область прочно лидирует в стране по научно-техническим разработкам в области высоких технологий — исследовательскими работами в регионе занимаются около 3 тыс. человек [1; 2]. Инновационные разработки все чаще носят прикладной характер: могут применяться в самых разных отраслях промышленности — от улучшения

плодородия почв и косметологии до утилизации ядерных отходов и освоения космоса.

Требуется создать координирующий и регулирующий орган, который будет учитывать интересы разнородных организаций, участвующих в законотворческой деятельности в области концессий, разрабатывать единую концептуальную основу, с учетом постоянной подготовки высококвалифицированных кадров, способных профессионально составлять долгосрочные концессионные договоры, при условии качественного содержания инновационных проектов с упором на экологическую и экономическую безопасность в системе управления.

Для эффективной реализации инновационных проектов и, как следствие, успешной модернизации объектов инфраструктуры страны, оказания в необходимом объеме услуг населению, должны активно использоваться механизмы государственно-частного партнерства для привлечения частного капитала. Одновременно с этим очевидно, что данный процесс требует сегодня усиления внимания к научно-обоснованному методологическому его обеспечению, формированию и детальной проработке законодательной базы.

В основу формирования инновационной стратегии ГЧП в развитии государственных предприятий (учреждений) и коммерческих деловых структур, в частности, негосударственных образовательных учреждений, в контексте использования достижений инновационного менеджмента, необходимо ввести взаимодействие между внешней средой, функционирующей системой, которая стремится к стабильности, и системой управления, обеспечивающей адаптацию образовательного учреждения к условиям функционирования (к внешней среде) с упором на экономические, экологические и социальные факторы развития [3].

## Литература

1. Развитие науки, научно-технической и инновационной деятельности в Мурманской области на 2012–2016 годы / ВЦП МО: приказ Министерства образования и науки Мурманской области от 27.09.2012 г. № 2071 [Электронный ресурс]. URL: <http://minobr.gov-murman.ru/open-cms/export/sites/minobr/.content/docs/programm/VCP-nauka.pdf> (дата обращения: 05.02.2014).

2. Стратегия развития Мурманской области на период до 2025 года [Электронный ресурс]. URL: [http://csr-nw.ru/upload/file\\_category\\_169.pdf](http://csr-nw.ru/upload/file_category_169.pdf) (дата обращения: 05.02.2014).

3. Уткова М. А., Утков П. Ю. Методология системного формирования эколого-экономической компетентности детей, подростков и молодежи в условиях Мурманской области // Арктика: общество и экономика. 2013. № 9. С. 87–92.

## **МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ**

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы успевать за изменениями, происходящими во внешнем окружении. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиций потребителей, рост конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным быстрое распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Не существует стратегии, единой для всех компаний, так же как не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой отдельной фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов. И в то же время есть некоторые основополагающие моменты, которые позволяют говорить об обобщенных принципах выработки стратегии поведения и осуществления стратегического управления.

Одним из таких моментов является тот факт, что исходной точкой стратегического управления любой организацией является ее миссия и цели.

Миссия организации является важнейшей составляющей стратегического плана развития любой компании. Она определяет основную цель фирмы. Компания, как правило, начинает свою деятельность с определения четкой миссии, устанавливаемой высшим руководством. Однако с течением времени, миссия постепенно затирается, так как компания разрабатывает новые товары и завоевывает новые рынки.

Во многих компаниях разрабатываются официальные формулировки миссии. Формулировка миссии — это формулировка основной цели компании: чего она хочет достичь в самом широком смысле. Четкая формулировка миссии действует как «невидимая рука», которая на-

правляет сотрудников компании, позволяя им работать независимо и в то же время коллективно для достижения общих целей компании.

Определение деятельности с точки зрения рынка лучше, чем определения с точки зрения продукции или технологии. Товары или технологии рано или поздно все равно устаревают, а основные потребности рынка могут остаться прежними навсегда. Миссия, ориентированная на рынок, определяет деятельность компании с учетом его направленности на удовлетворение основных потребностей покупателей.

Стратегическое планирование является очень актуальным для российских коммерческих фирм. Отход от централизованного планирования заставляет предприятия заглянуть в будущее, сформулировать свою стратегию, определить свои главные достоинства и конкурентные преимущества, ликвидировать стратегические угрозы и опасности, т. е. непосредственно использовать идеи стратегического планирования.

Если в прошлом многие компании могли весьма успешно функционировать, обращая внимание в основном на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности, то сегодняшнее развитие рыночных отношений делает необходимым изменение сложившихся стереотипов хозяйствования, характера управления. В первую очередь это относится к деятельности, определяющей перспективы развития предприятия.

Важное место в стратегическом управлении отводится выделению и анализу миссии и цели организации, определяющих смысл организационной деятельности. Представленная в явном виде миссия включает в себя следующие понятия и взаимосвязь между ними: покупатели; продукция или услуги; рынки; технология; забота о выживании, росте и прибыльности, ценности; самооценка; имидж; отношение к персоналу.

Наукой менеджмента не выработаны какие-либо универсальные правила, применяемые при формулировании миссии. Поэтому существует множество самых разнообразных подходов к определению миссии и к ее содержанию, отражающих оценку роли и значения организации, в первую очередь, со стороны принимающих решения руководителей. Центральным моментом миссии является ответ на вопрос о главной цели организации

Очень важно, чтобы миссия была сформулирована предельно ясно, чтобы она была понятна всем субъектам, взаимодействующим с организацией, в особенности всем членам организации. При этом миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы она исключала возможность неоднозначного толкования, но в то же время оставляла простор для творческого и гибкого развития организации.

Общая цель организации образует фундамент для установления ключевых целей и разработки стратегии развития по таким важнейшим

функциональным подсистемам организации, как маркетинг, производство, научно-исследовательские работы, персонал, финансы. Каждая из этих подсистем реализует свои цели, логически вытекающие из миссии как общей цели организации.

Производными от миссии являются цели и задачи организации. На основании определенных целей и задач формулируются стратегические решения, которые отражают точку зрения руководства, учитывают объемы имеющихся ресурсов и влияния внешней среды. Стратегические решения чрезвычайно сложны и требуют всестороннего подхода к управлению организацией. Они должны учитывать ожидания людей в организации и вовне.

Для принятия решений в стратегическом управлении компанией разрабатывается миссия компании и определяются ее цели. При формировании менеджером собственно понимания целей и возможностей четкого формулирования миссии организации и проведения связанных с ней PR-мероприятий учитываются следующие аспекты деятельности организации:

1. Мораль, этика и ценности.
2. Целевые основы деятельности организации.
3. Обеспечение операций.
4. Критерии деятельности.
5. Гармонизация отношений в обществе.
6. Упорядочение деятельности организации.
7. Обеспечение долгосрочного развития.
8. Брэнд и имидж.
9. Мотивация персонала.

Корректно сформулированная миссия воздействует на сотрудников самой организации, стимулируя их к более производительной и эффективной деятельности.

Таким образом, миссия организации — это не только то, что мы есть, это и то, чем мы хотим быть, и каким образом мы хотим такими стать. Поэтому выработка миссии является исключительно важным решением для организации — для ее настоящего и будущего.

### **Литература**

1. *Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирмы. М.: Финансы и статистика, 2009.
2. *Ахмедова Е. А., Анопченко Г. А.* Менеджмент организации: современные технологии: учеб. пособие для студентов вузов. Ростов н/Д: Феникс, 2010.
3. *Белянский В. П., Воронин А. Г., Пономаренко Б. Т.* Муниципальное управление и поддержка предпринимательства: учеб. пособие. М.: Логос, 2008.

## **ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ**

Государственная образовательная политика смещает приоритеты в сторону развития творческого, научно-исследовательского потенциала субъектов образовательного процесса. В частности, в Федеральной целевой программе развития образования на 2006–2010 гг. поставлены стратегические цели и задачи развития фундаментальности и практической направленности образовательных программ, совершенствование содержания и технологий образования. Причем одним из важнейших индикаторов достижения поставленной цели назван «рост общего объема научно-исследовательских работ», выполненных в учебных заведениях высшего профессионального образования [1].

Специфика ситуации в области современного образования связана с инертностью, слабой реакцией образовательной системы на динамически меняющиеся потребности в специалистах; необходимостью ориентироваться в огромном информационном потоке и дефицитом аудиторного времени общения студента с преподавателем [2].

Использование инновационных компьютерных технологий при обучении претендует на преимущество перед традиционными образовательными технологиями в плане формирования творческого подхода к учебному процессу, стимулирования познавательной активности студентов и позволяет [3]:

- выбирать режим и скорость обучения;
- учитывать индивидуальные особенности студентов;
- развивать навыки самостоятельного решения проблем;
- высвободить учебное время за счет выполнения трудоемких рутинных операций на ЭВМ;
- осуществлять непрерывный контроль со стороны преподавателя, а также самоконтроль со стороны студента;
- включаться в учебный процесс в любое удобное для студента время;
- овладевать современными технологиями информационного поиска.

Инновационные учебно-методические комплексы, включенные в единую обучающую программу, успешно совмещают такие формы системы электронного образования как:

- контактная (face to face);
- сетевая дистанционная;

– автономная дистанционная.

Их использование предполагает открытый постоянный доступ ко всем необходимым источникам информации, соответствующим электронным базам и экспертно-поисковым системам. Содержание определяется не только текстовым и мультимедийным сопровождением, но и открытостью комплексов как систем, а также заложенными в них педагогическими технологиями, позволяющими в полной мере использовать развивающие возможности инновационной образовательной среды [3].

Инновационные учебно-методические комплексы, являясь базой данных с возможностями оперативного поиска информации, совмещают в себе обучающую, тренировочную, контролирующие функции, реализующие разноуровневую модель учебной деятельности, и предусматривают выполнение творческих и исследовательских заданий. Удовлетворяют общедидактическим требованиям, предъявляемым к электронным образовательным ресурсам.

Структура ИУМКД позволяет многовариантность ее использования:

- рабочая программа является основой формирования содержания обучения и форм контроля изучаемой дисциплины;
- использование материалов на аудиторных занятиях в форме слайд-лекций, обеспечения наглядности при работе с таблицами и диаграммами;
- доступ к электронному лекционному курсу авторов программы, а также к внешним источникам, таким как классические учебники и учебные пособия в PDF-формате;
- текущий и итоговый контроль знаний студентов, контроль времени, затраченного студентом на изучение каждого раздела дисциплины;
- система организации и контроля самостоятельной работы студентов, допускающая различную глубину изучения материала — от ознакомительного до углубленного — с пошаговым разбором примеров по каждому из разделов дисциплин и фиксированным комплексом тестирующих материалов [4].

Методическое сопровождение обучения осуществляется как реализация системы образовательных подходов: структурно-целевой; дифференцированно-интегрированный; ретроспективный (в контексте формулирования исторических парадоксов и пути их разрешения); исследовательский (в контексте подбора примеров и контрпримеров).

Информационное сопровождение процесса обучения удовлетворяет принципам:

- доступности;
- системности;
- логической последовательности;



- наглядности;
- полноты и открытости к восполнению.

Эффективность применения инновационной компьютерной технологии состоит в том, что контролирующая часть программы предоставляет преподавателю не только результат итогового контроля знаний, но и аттестационный статус студента по времени работ и качеству усвоения каждой темы. Результаты работы студента автоматически фиксируются в определенном файле в виде базы данных, недоступном для студента. Система организации учебной деятельности студента и контроля знаний допускает выбор различной глубины усвоения материала — от ознакомительного до углубленного — с пошаговым разбором примеров по каждой теме дисциплины и фиксированным комплексом тестирующих материалов.

### **Литература**

1. Федеральная целевая программа 2006–2010 годы. М.: ТЦ «Сфера», 2006. 176 с.
2. Фролов Г. Г. Инновации в обучении теории вероятностей и математической статистике // Материалы XLVI Всероссийской конференции по проблемам математики, информатики, физики и химии. М.: Изд-во РУДН, 2010. С. 61–62.
3. Иванов Д. А., Митрофанов К. Г., Соколова О. В. Компетентностный подход в образовании. Проблемы, понятия, инструментарий: учеб.-метод. пособие. М.: АПКиППРО, 2005. 101 с.
4. Мынбаева Г. У., Фролов Г. Г. Информационное сопровождение процесса обучения теории вероятностей и математической статистике // Информационные технологии в науке, образовании и экономике: материалы II Всероссийской научной конференции. Ч. 1. 2007. С. 114–116.

**Чиркова Т. В.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
к. э. н., доцент*

## **ИНФОРМАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ В ПРОБЛЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Методы внедрения системы отдельного рассмотрения заслуживает и проблема внедрения ERP-систем (организационная стратегия интеграции производства и операций, управления трудовыми ресурсами, финансового менеджмента и управления активами, ориентированная на не-

прерывную балансировку и оптимизацию ресурсов предприятия посредством специализированного интегрированного пакета прикладного программного обеспечения, обеспечивающего общую модель данных и процессов для всех сфер деятельности) на российских предприятиях. Как уже отмечалось, ERP-системы ориентированы на обслуживание бизнеса.

Другим существенным препятствием при внедрении ERP-систем становится уровень организации управления. На российских предприятиях в основной массе отсутствует традиция детально документировать управленческие решения. Необходимо понимать, что одним из основных конкурентных преимуществ, которое дает ERP-система, является возможность представления консолидированной информации высшему управленческому персоналу. А это требует ввода информации в систему, причем регулярно и на всех уровнях управления. То есть менеджеры любого уровня должны документировать свои действия. Естественно, что это повышает нагрузку низшего и среднего звена управленцев, которое просто не привыкло работать подобным образом и зачастую может оказывать существенное сопротивление процессу внедрения системы. И, наконец, в условиях слабой конкуренции оперативное представление консолидированной информации высшему управленческому персоналу может просто не понадобиться.

Кроме того, существенно затрудняет процесс внедрения таких систем и отсутствие у нас школы управления (базовое образование и навыки), основанной на западных подходах, в первую очередь на стандартах управления производством и запасами.

Итак, какие же рекомендации по формированию стратегии внедрения ИТ на российских предприятиях можно дать в сложившейся ситуации? Прежде всего — это решение только тех проблем, которые необходимо решить. То есть необходимо правильно идентифицировать проблемы, стоящие перед предприятием, и существующие возможности для их решения. Кроме того, если предприятие действует в слабо конкурентной среде, ему также не требуется и возможность быстрого принятия решений в области смены линии выпускаемых продуктов или системы продаж.

Однако, если все-таки принято решение о создании или внедрении автоматизированной системы управления предприятием, то, так же как и на Западе, начинать внедрение таких систем следует с автоматизации критичных бизнес-функций. К таким функциям в России, как правило, следует отнести подготовку внешней отчетности и оптимизацию налогообложения, что требует внедрения регулярных процедур учета с последующей их автоматизацией.

Второй задачей, которую необходимо решать, является задача подготовки управленческих кадров, способных не только воспринимать под-

ходы к управлению, реализованные в ERP-системах, но и готовых внедрять их на практике. Как известно, менеджеры не появляются мгновенно. Таким образом нам требуется повторить путь, который прошли западные корпорации, только намного быстрее.

Хорошей стартовой платформой при этом могут стать корпоративные системы управления, создаваемые российскими производителями. Они значительно дешевле западных систем, и в них учтены все особенности российского бухгалтерского учета. Желательно выбирать те системы, которые характеризуются следующими качествами:

- по своим возможностям приближаются к западным стандартам управления производством или мигрируют в этом направлении;
- при их создании использованы наиболее совершенные технические решения. Это гарантирует защиту сделанных инвестиций.

Таким образом, возможно, что для многих российских предприятий наилучшей стратегией внедрения ИТ может стать одна из следующих:

Использовать какую-либо развивающуюся российскую систему, получая соответствующие скидки на обновленные версии и подготавливая управленческий персонал к ее возрастающим функциональным возможностям. В этом случае остается надеяться, что грань в подходах, лежащих в основе построения отечественных и зарубежных систем, со временем сотрется.

Внедрить относительно недорогую российскую учетную систему, что позволит достичь полного соответствия российскому законодательству, и со временем интегрировать ее с системой управления предприятием типа ERP. Следует отметить, что по этому пути пытались пойти некоторые поставщики ERP-систем на нашем рынке, предпочтя доработке собственной системы ее интеграцию с качественными российскими продуктами.

Важно отметить, что как покупка, так и внедрение ERP-системы часто осуществляются помодульно. И здесь поставщики решений на базе российских систем управления участвуют в тендерах наравне с западными компаниями, часто побеждая их. Компания, собирающаяся внедрить компьютерную систему управления, как правило, дает следующую установку: система должна начать действовать как можно скорее, в срок и в рамках бюджета. Некоторые организации избегают внедрять подобные системы, опасаясь, что ее не будут использовать, а если будут, то неэффективно. К тому же сотрудники, которые приобретут новые навыки в процессе внедрения системы, покинут компанию, и тогда будет трудно найти технические ресурсы для поддержания ее функционирования. Не получится ни экономии ресурсов, ни реализации функционального предназначения внедренной системы. Эти опасения вполне оправданны. Проекты по внедрению систем и в самом деле терпят не-

удачу, даже в компаниях с эффективным в остальных отношениях управлением. В тех же случаях, когда все идет более или менее нормально, зачастую не выполняются сроки начала промышленной эксплуатации и не удается остаться в рамках выделенного бюджета. Тем не менее, описанные ниже методы при их правильном применении могут способствовать сведению риска неудачного внедрения к минимуму. При надлежащем планировании и управлении вполне можно соблюсти намеченные сроки и остаться в рамках бюджета.

С самого начала необходимо убедиться, что проект правильно организован. Необходимо:

- Добиться веры в успех и преданности делу со стороны тех, кто играет ключевую роль в реализации проекта.

- Определить, кто будет штатным руководителем проекта по внедрению системы. Этот человек должен обладать необходимыми навыками для выполнения такой работы, желательно, чтобы он имел опыт внедрения систем.

- Четко определить и отразить в документах функции и обязанности, а также сферу компетенции каждого члена группы специалистов по работе над проектом.

- Убедиться, что люди, выполняющие эти функции, обладают необходимыми навыками.

- Разработать подробный план работы, разбить его на этапы, определить сроки выполнения задач и придерживаться их.

Прежде чем приступить к внедрению системы, необходимо продумать организационную структуру и бизнес-процессы:

- Убедиться, что правила и процедуры бухучета зафиксированы в документах по установленной форме и понятны работникам бухгалтерии.

- Описать методы ведения хозяйственной деятельности и действия, которые должны быть выполнены в результате их применения.

- При необходимости изменить эти методы так, чтобы они обеспечивали более эффективную работу и интеграцию новой системы.

- Описать организационную структуру и подумать о том, в максимальной ли степени она отвечает целям предприятия.

- Изучить наиболее эффективные методы, применяемые в отрасли.

Обеспечить создание необходимой технической инфраструктуры:

- Поручить соответствующим специалистам оценку нынешней инфраструктуры на основе требований, предъявляемых новой системой. Определить роль отдела информационных систем и продумать, каким изменениям он подвергнется в новой среде.

- Осуществить необходимые изменения в перечисленных областях перед тем, как передать систему в промышленную эксплуатацию. Убедиться, что система отвечает основным потребностям всех пользователей.

- Документально зафиксировать потребности бизнеса с той степенью подробности, которой будет достаточно для сравнения одной системы с другой.
- Пользоваться полученными документами, чтобы убедиться, что реализованные функции отвечают потребностям. Управлять изменениями, подстраиваясь под сотрудников.
- Проводить изменения постепенно, не забывая о том, что за один раз сотрудники могут освоить лишь определенное количество информации. С самого начала задействовать всех, кто играет основную роль в осуществлении проекта.
- Регулярно общаться с такими сотрудниками, давая им возможность быть услышанными. Разработать план обучения таким образом, чтобы люди не просто научились осуществлять ввод данных в систему, но поняли, как изменится их работа.
- После проведенных мероприятий можно приступать непосредственно к внедрению системы.

*Шашина Э. С.*

*Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет, магистр*

Научный руководитель — д. э. н., профессор **Шашина Н. С.**

## **ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОБУЧЕНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ**

Развитие кадрового потенциала — условие эффективного функционирования любого предприятия. Это особенно важно в современных условиях, когда ускорение НТП вызывает процесс старения профессиональных знаний и навыков, что приводит к несоответствию квалификации кадров потребностям организации (предприятия), и негативно отражается на результатах ее деятельности.

Важность профессионального обучения для организации и значительное расширение потребностей в нем в последние десятилетия привели к тому, что ведущие предприятия берут на себя повышение квалификации своих сотрудников. Организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления кадровым потенциалом в инновационном процессе, а его бюджет — одной из основных статей расходов многих предприятий.

На основе изучения теоретических основ процесса подготовки и переподготовки кадров нами рассматриваются квалификационные кадры

МУП «Водоканал» как основа успешной работы предприятия, виды и цели обучающей деятельности предприятия, а также место системы подготовки переподготовки кадров в системе управления предприятием.

Основная часть работников МУП «Водоканал» — это мужчины, более одной трети работников не имеют специального профессионального образования. Вместе с тем высок процент имеющих профессиональное образование высшего и среднего уровня (35,9% работников). Квалифицированные рабочие составляют 18,6%. Количество работников, не имеющих среднего образования и не обучавшихся специальности в учебных заведениях — 7,9%.

Набор персонала предприятия осуществляется путем собеседования. Решение о приеме на работу принимает директор. Основными факторами, способствующими принятию решения директором, являются уровень профессионального образования, стаж работы по профессии, данные о предыдущих местах работы и продолжительность работы на них.

Важнейшим фактором эффективной работы предприятия является непрерывная переподготовка кадров. Между квалификацией работника и эффективностью его труда выявлена прямая зависимость: чем выше его разряд, тем выше производительность его труда.

Анализ системы подготовки и переподготовки кадров выявил следующее: на предприятии существуют только методы обучения на рабочем месте (такие как, введение в должность, инструктаж — вводный, первичный, повторный, внеплановый и целевой). Используются такие методы обучения, как указания начальника, поручение особых задач, менторство и наставничество. Работники проходят обучение в специальных заведениях — в вузах, колледжах.

При этом на предприятии не проводится оценка необходимости обучения персонала предприятия; отсутствует программа профессиональной подготовки работников; не разработано Положение о резерве руководителей и вышестоящих должностей; отсутствует контроль над эффективностью проводимого обучения.

В экономической литературе к показателям эффективности обучения относят следующие [3]:

- удовлетворенность участников;
- степень усвоения участниками учебного материала;
- решение проблем организации, которые послужили причиной проведения данного обучения.

Для оценки успеха обучения персонала проводятся опросы; экзамены и тесты; аттестация сотрудников; анализ динамики общих показателей.

Для того чтобы оценить эффективность приводимых учебных программ, необходимо определить, является ли данная форма обучения эффективной, и какую пользу от обучения работников получает предпри-

ятие. Проблемаами оценки эффективности учебных программ необходимо заниматься. Этим вопросам уделяется много внимания учеными [2].

Для того чтобы убедиться в том, что изменения рабочих показателей обучающихся произошли именно в результате обучения, сравнивают профессиональную эффективность работников до и после обучения или сопоставляют эти показатели с эффективностью (производственными показателями) работников, не участвовавших в обучении [5].

Однако предприятие не всегда после обучения своих работников добивается желаемого результата. В таком случае возникает необходимость выявления причин так называемого «неуспеха».

Как правило, это нереалистичные или слишком общие цели обучения, сам процесс обучения может быть плохо организован, были какие-то срывы по объективным причинам, например, болезнь преподавателя, поломки оборудования или ошибки персонала.

Выполнение руководителем предприятия контрольных функций дает возможность предпринять корректировку программ.

Программы обучения необходимо оценивать и с точки зрения эффективности затрат. Поскольку затраты на обучение в условиях инновационного развития можно рассматривать как инвестиции в персонал, то обучение должно быть выгодным для организации. Необходимо, чтобы выгоды, полученные в результате обучения, превосходили затраты на проведение обучения.

Основной задачей обучения должен стать рост эффективности и производительности труда работников или формирование такого производственного поведения, которое необходимо организации для достижения стоящих перед ней целей [5].

Смысл оценки эффективности обучения сводится к тому, чтобы постоянно работать над повышением эффективности обучения и избавляться от тех программ и форм обучения, которые себя не оправдали.

В экономической литературе выделяются четыре критерия, используемых при оценке эффективности обучения [6]:

*Реакция обучающихся.* В этом случае определяется впечатление обучающихся о той учебной программе, в которой они приняли участие (какова польза от обучения, чрезмерная ли была нагрузка, насколько интересна была программа, как обучающие оценивают работу преподавателей).

*Усвоение учебного материала.* В соответствии с этим критерием определяется объем усвоенного материала. Для этого проводятся экзамены или тесты.

*Изменения поведения.* В соответствии с этим критерием определяется, как изменяется поведение работников после обучения, как используются знания и навыки, полученные в ходе обучения.



*Рабочие результаты.* Этот критерий определяет реальную выгоду, которую получила организация в результате проведенного обучения.

Нами обосновываются условия, учет которых будет способствовать повышению отдачи на каждый рубль, вложенный в обучение:

- эффективное обучение всех категорий персонала возможно только при поддержке высшего руководства;
- подготовка и проведение обучения персонала требует полного учета организационных условий, влияющих на его результаты;
- в зависимости от четкого определения потребностей в обучении персонала содержание и формы обучения будут лучше соотносены с целями и задачами организации;
- высокая отдача от обучения будет достигнута в том случае, если организация будет контролировать все вопросы, связанные с эффективностью обучения своих сотрудников.

Для того чтобы руководство было готово рассматривать обучение в числе ведущих приоритетов инновационного развития предприятия, обучение должно быть полезным как для всей организации, так и для отдельных работников. Нами определены *выгоды, получаемые организацией в результате обучения персонала:*

- Обучение работников позволяет организации более успешно решать проблемы, связанные с инновационными направлениями деятельности, и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности (повышение качества и производительности (эффективности) труда персонала, сокращение издержек и снижение себестоимости, снижение травматизма и т. п.).

- Обучение позволяет поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию, что способствует развитию положительного имиджа предприятия и его руководителя.

*Работник также получает* пользу от обучения в виде более высокой удовлетворенности в своей работе; роста самоуважения; роста квалификации и компетентности; развития карьеры и т. д.

Вместе с тем, обучение персонала влечет за собой и определенные прямые и косвенные издержки. К *прямым издержкам* относятся расходы на оплату преподавателей и вспомогательного персонала, на учебные материалы, аренду помещений. К *косвенным издержкам* относятся расходы, связанные с необходимостью освобождения сотрудников от работы на период их участия в учебной программе (как правило, с сохранением зарплаты). Кроме того, обучение или повышение квалификации одних работников часто оборачивается дополнительной нагрузкой на других. Особенно значительные материальные издержки организация

несет при оплате длительного (от нескольких месяцев до нескольких лет) обучения своих работников с отрывом от основной работы. Иногда достаточно трудно сказать, какие издержки — прямые или косвенные — являются для организации более серьезными. Интересны зарубежные методики оценки эффективности обучения кадров, которые реально используются в практике работы многих западных компаний [1].

Таблица 1

**Показатели эффективности обучения и методы их расчета**

<b>Направление оценки</b>	<b>Показатель</b>	<b>Метод расчета</b>	<b>Пример из практики</b>
Расходы на обучение	Доля расходов на обучение	Отношение расходов на обучение к общим расходам	Среднее значение по США = 1,4%
	Расходы на одного работника	Расходы на обучение, поделенные на число обученных работников	Три компании, получившие национальную премию США за качество, затратили в 1990 г. в среднем по 1100 долларов на обучение одного работника
	Расходы на обучение в расчете на час занятий	Общие расходы на обучение, поделенные на общее время обучения	Три компании, получившие национальные премии за качество. Оценили один час обучения в 27 долларов
Отдача на вложения в обучение	Достигнутая экономия по отношению к затратам на обучение	Общая экономия за счет использования неиспользованных ранее ресурсов или предотвращения потерь, поделенная на сумму расходов на обучение	Один из лауреатов премии качества сообщил об экономии в размере 30 долларов на каждый доллар, затраченные на обучение
	Процент улучшения производственных показателей после обучения в расчете на один курс	Процент работников, улучшивших производственные показатели (разница в показателях до и после обучения), для каждой группы усредненный по всем протестированным группам	Компании, производящие электронику, сообщили, что после обучения мастеров 49% руководителей зафиксировали улучшение производственных показателей
	Доход в расчете на одного работника за год	Общий доход или объем продаж, поделенный на общее число работников	В 1990 г. два лауреата премии по качеству сообщили о среднем доходе в 94 тыс. долларов на одного человека

Направление оценки	Показатель	Метод расчета	Пример из практики
	Прибыль в расчете на одного сотрудника в год	Общая годовая прибыль до выплаты налогов, поделенная на общее число работников	В 1990 г электронные фирмы получили среднюю прибыль в размере 21 тыс. долл. на одного работника
Обеспеченность квалифицированными специалистами	Число сотрудников отдела обучения и развития персонала на 1000 работников	Численность отдела обучения и развития кадров, поделенное на общее число работников на 1000	Три лауреата премии качества имели в среднем 4,1 сотрудника в отделах обучения и развития персонала на 1000 работающих
Эффективность наущения	Средний процент наущения в расчете на одну программу	Процент наущения (разница между результатами тестирования до и после обучения) для каждой группы, усредненный по всем группам, прошедшим тестирование	В 1990 г. в трех компаниях, лауреатах премии качества, более 50 технических курсов характеризовались в среднем 70% наущения

Для того чтобы удержать и закрепить в организации работника, прошедшего обучение, необходимо владеть максимально полной информацией о том, как решается задача использования результатов обучения в других организациях, каков у них уровень оплаты труда по соответствующим специальностям и должностям, какие преимущества получают работники, регулярно повышающие свой профессиональный уровень. Это могут быть не только деньги, льготы, но и более интересная содержательная работа или возможность быстрого профессионального или служебного роста.

### Литература

1. *Исаенко А. Н.* Кадры управления в корпорациях США. М.: Наука, 2003.
2. *Магура М.* Как повысить отдачу от обучения персонала // Управление персоналом. 2000. № 11.

3. *Музыченко В. В.* Управление персоналом. Лекции: учебник для студ. высш. учеб. заведений. М.: ИЦ «Академия», 2003.
4. *Попов С. Г.* Управление персоналом: учеб. пособие. М.: Ось-89, 2002.
5. Семь нот менеджмента. Изд. 3-е, доп. М.: Журнал «Эксперт», 2000. 236 с.
6. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2003.

**Шишкина Т. И.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
магистрант*

Научный руководитель — к. ф.-м. н., доцент **Колпакиди Н. Н.**

## **ПРОБЛЕМЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МЕЖДУНАРОДНЫХ АВТОБУСНЫХ ПЕРЕВОЗОК**

Современный период развития России характеризуется устойчивым ростом мобильности населения. Тенденция к увеличению международного пассажиропотока связана, главным образом, с повышением уровня доходов населения России и развитием всех видов межстранового обмена. Рост объема международных пассажирских перевозок в основном происходит за счет увеличения количества пассажиров перевезенных авиатранспортом.

Международные автобусные перевозки пассажиров занимают особое место на международном рынке услуг в силу только им присущих достоинств, которые обеспечивают возможность доставки пассажиров. Автомобильный транспорт в международном сообщении обеспечивает высокий комфорт для пассажиров, которые получают возможность совершать поездки (туристические, деловые и др.).

Жизненно важным для России является развитие экспорта транспортных услуг: расширение участия российских перевозчиков в перевозке выезжающих и въезжающих российских и иностранных граждан. Залогом успешного бизнеса в сфере международных перевозок пассажиров является повышение профессиональной компетентности менеджеров предприятий и индивидуальных предпринимателей.

Сфера международных автобусных перевозок в России характеризуется низкой конкурентоспособностью отечественных компаний-перевозчиков: при сопоставлении объемов международных пассажирских перевозок, выполненных российскими транспортными компаниями, с величиной международного туристского потока в России, можно от-

метить, что российские перевозчики, в т. ч. автобусные, пользуются малой популярностью в сфере международного туризма. Автобусный транспорт значительно уступает воздушному транспорту по объему перевозок в международном сообщении.

Главная проблема низкой конкурентоспособности международных перевозок автобусами по сравнению с другими видами транспорта и аналогичной европейской отраслью состоит в низком качестве услуг, оказываемых российскими автобусными перевозчиками. Улучшение качества услуг на международных автобусных перевозках целесообразно предварять формированием системы показателей и методики оценки качества, учитывая при этом существующие механизмы управления качеством услуг в отрасли, которые сосредоточены не только в руках государственных органов власти, но и на каждом отдельно взятом автотранспортном предприятии.

*Щедрова Т.*

*Национальный государственный университет физкультуры,  
спорта и здоровья им. П. Ф. Лесгафта, магистр  
Научный руководитель — к. э. н., доцент Амельченко Е. Н.*

## **ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ НЕФОРМАЛЬНЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ**

В деятельности любой организации руководители сталкиваются с проблемой слухов, сплетен, постоянной болтовни сотрудников, что приводит к конфликтам и, в конечном счете, к текучести кадров. Мало современных руководителей пытается бороться с этими проблемами, так как проще их не замечать, но ведь эти проблемы ведут к снижению производительности труда организации в целом. Конечно, проще набрать новых сотрудников, чем сохранить прежних, так мыслит молодой руководитель в России. Также в организациях отдел по работе с персоналом (отдел кадров) не уделяет должного внимания улучшению социально-психологического климата в организации, а именно — не занимается управлением неформальными отношениями внутри коллектива. В его функционале нет такого направления, поэтому была разработана технология управления неформальными отношениями, которую можно использовать для повышения эффективности работы персонала.

Данная технология представлена в следующем виде:

1. Определить показатели эффективности работы всего коллектива.

Каждый руководитель должен каждый месяц получать сведения по эффективности работы персонала, чтобы отслеживать тенденции рабо-

ты организации в целом, поэтому первый пункт управленческого решения заключается в том, чтобы до генерального директора были донесены сведения от экономического отдела по состоянию работы организации и каждого сотрудника отдельно. Данные, которые получит директор, будут проанализированы и до отдела кадров поступит информация о начале работы с персоналом по управлению неформальными отношениями.

## 2. Создать фотографию рабочего времени.

Этот пункт выполняется отделом кадров, где директор данного отдела назначает ответственных лиц, которые будут создавать фотографию рабочего времени.

Фотография рабочего времени (ФРВ) — это вид наблюдения, при котором измеряют все без исключения затраты времени исполнителя за определенный период работы. В результате получают точный срез: чем именно и в течение, какого времени занимался конкретный сотрудник.

Основное предназначение ФРВ — это выяснение точного бюджета времени сотрудника, его анализ и оптимизация использования рабочего времени. Однако кроме этого, ФРВ можно использовать для следующих целей:

1. Определение структуры рабочего времени. Выявление наиболее затратных операций и видов работ, определение тех приоритетов, которые сотрудник ставит в работе (иначе говоря, чем больше времени сотрудник тратит на тот или иной вид деятельности, тем более значимым он его считает).

2. Изучение опыта лучших сотрудников. Бюджет рабочего времени сотрудников, демонстрирующих лучшие результаты, можно брать за основу и для постановки задач, и для оценки эффективности сотрудника, и для поиска более оптимальных способов организации труда.

3. Установление норм. Анализ данных по нескольким сотрудникам позволяет получить исходную информацию для разработки норм труда на предприятии. Причем метод ФРВ применяется у нескольких сотрудников с разной эффективностью труда, чтобы повысить обоснованность норм.

4. Выявление причин невыполнения норм. Если нормы уже существуют, но ряд сотрудников их регулярно не выполняет, то с помощью ФРВ можно выявить причины такой ситуации.

5. Выявление потерь рабочего времени. С помощью ФРВ можно определить, на каких этапах производственного процесса происходят потери рабочего времени, и чем они вызваны: неэффективностью организации производства, нерационально выстроенной технологией или же недобросовестностью сотрудников.

6. Совершенствование процесса организации труда. ФРВ позволяет описать существующие в компании бизнес-процессы и оценить, насколько они оптимальны.

7. Оценка эффективности труда сотрудника. Наблюдения за работой сотрудника и оценка его временных затрат на различные рабочие операции позволяет оценить уровень его профессионализма и мотивации.

Технология проведения ФРВ состоит из нескольких этапов:

1. Определение целей проведения ФРВ. Определение вида ФРВ, адекватного поставленным целям.

2. Определение параметров анализа. Выбор оснований классификации затрат времени. Проведение предварительной аналитической работы по группировке временных затрат.

3. Подготовка бланков наблюдения.

4. Подготовка (инструктаж и обучение) наблюдателей.

5. Планирование времени проведения ФРВ, согласование его с заинтересованными лицами (руководителем подразделения, службой персонала и др.).

6. Информирование персонала о предполагаемой ФРВ, разъяснение целей и последствий ФРВ.

7. Собственно проведение ФРВ.

8. Обработка результатов.

9. Анализ результатов и выработка решений (или рекомендаций).

При проведении ФРВ большое внимание должно уделяться подготовительным работам. От тщательности подготовки во многом зависят полученные результаты.

Данную технологию составляет директор отдела управления персоналом, а ответственные получают бланки и в установленное время начинают создавать ФРВ.

Полученные результаты анализируются, и выявляются главные моменты потери времени персонала. Также по картине времени может быть определено время для проведения следующих мероприятий по алгоритму решения проблемы.

1. Провести анкетирование в организации.

Для проведения данного мероприятия также назначаются ответственные по приказу директора отдела персонала.

Приказом директора устанавливается дата и время проведения мероприятия, проводится инструктаж по заполнению анкет. По окончании мероприятия, все анкеты сдаются ответственным лицам.

В анкете, которая будет представлена сотрудникам, будет несколько блоков вопросов, ответы на эти вопросы помогут отследить социально-психологический климат внутри отдела.

После собранных данных по анкете, ответственные передают данные директору отдела по персоналу. После изучения анкет, переходим к следующему пункту.

2. Провести беседу/консультацию по проблеме и дать возможность принятия решения участникам беседы.



Директор по персоналу назначает ответственных по данному мероприятию руководителей отделов, которые самостоятельно назначают время проведения беседы. Когда сотрудники отделов соберутся, руководитель поясняет причину собрания, после начинается мозговой штурм, обсуждаются все показатели анкеты, выбираются оптимальные решения. Возможно проведение голосования. Все принятые решения фиксируются на бумаге в виде отчета/протокола.

Данное мероприятие проводится с целью привлечения сотрудников к повышению их производственной эффективности. Беседа позволит каждому сотруднику, понять его важность в коллективе, а также выразив свое мнение по полученным результатам анкеты, он сможет предложить свое решение, которое будет учтено в дальнейшей работе.

Руководители подразделений передают отчеты директору отдела по персоналу, который проверяет их и выносит решение о проведении определенных тренингов.

3. Провести тренинг для повышения эффективности работы персонала.

Директором отдела по персоналу назначается ответственное лицо, которое в дальнейшем будет заниматься проведением тренингов, и будет именоваться тренером.

Тренер, по представленным данным анкетирования и беседы, назначает определенные тренинги, которые помогут повысить эффективность работы каждого сотрудника.

Виды тренингов:

1. Повышение групповой сплоченности и эффективности совместной деятельности.

2. Управление конфликтами.

3. Повышение навыков эффективного общения.

4. Управление персоналом.

5. Стресс-менеджмент.

Тренер в определенное время собирает сотрудников отделов и в зависимости от вида тренинга подбирает кейсы, деловые и ролевые игры, дискуссии и мозговые штурмы. Тренер после проведения мероприятий формирует отчет, в котором описывает проведенное мероприятие и после его проведения передает отчет директору отдела по персоналу.

6. Определить эффективность работы организации.

Данное мероприятие проводится так же, как и в п. 1 представленного алгоритма. На данном этапе необходимо отследить изменения в работе персонала и определить, повысились ли показатели работы персонала в целом и по отдельности каждого сотрудника. Если изменений не произошло, то необходимо вернуться к п. 1 и в дальнейшем проводить иные мероприятия. Если эффективность организации увеличится по

отслеживаемым показателям, то можно внести в функционал отдела кадров технологию управления неформальными отношениями.

Данная технология поможет увеличить производительность каждого сотрудника, а значит и работу организации в целом, а также создать благоприятный социально-психологический климат.

## СЕКЦИЯ 2. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ МЕНЕДЖМЕНТА И ВОЗМОЖНОСТЬ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В РОССИИ

**Карпенкова И. В.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,*  
*студент*

Научный руководитель — к. э. н., доцент **Чиркова Т. В.**

### ОПЫТ ЯПОНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ВОЗМОЖНОСТЬ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В РОССИИ

Множество ученых убедились в справедливости часто высказываемого тезиса о том, что источником многих экономических проблем в России является неэффективное управление предприятиями. В большинстве российских организаций не используются современные достижения мировой практики в области *менеджмента*. Действительно, лишь некоторые руководители российских предприятий в лучшем случае изучали *американский опыт* управления (или его западноевропейские модификации) и теперь используют его в своей деятельности. Конечно, в связи с тем, что среда, в которой работают российские предприятия, не может в чистом виде воспринять западную культуру управления, идет процесс адаптации *западного менеджмента* к российским условиям, и мы видим некоторые положительные результаты такой деятельности.

Специалисты прекрасно знают, что на протяжении многих десятилетий, и особенно в последнее время, во многих странах мира активно изучают японский опыт менеджмента. Причем особый интерес к японским методам управления проявляют в США, где постепенно приходят к выводу о неэффективности многих западных принципов управления, не позволяющих в полной мере использовать человеческие ресурсы. Японская же система управления (во всяком случае, квинтэссенция ее подходов, очищенная от недостатков, свойственных любой социокультурной системе) дает возможность наиболее полно использовать знания и навыки персонала для достижения целей организации. В последнее время все большее число американских предприятий внедряют в свою деятельность наиболее рациональные методы японского управления, позволяющие им создать условия для более производительной работы сотрудников. Нам, россиянам, таким образом, достается японский опыт, уже прошедший адаптацию на Западе.

Естественно, для наиболее эффективного управления российскими предприятиями представляется целесообразным использовать лучшие достижения как западного, так и японского менеджмента на основе их оптимального сочетания. Это связано с тем, что:

1. Россия находится на стыке цивилизаций, поэтому она может воспринять наиболее рациональные черты и западной и восточной культур управления.

2. Японский стиль управления активно изучается, адаптируется и заимствуется, находя применение в деятельности многих компаний за пределами Японии.

В большинстве работ, посвященных анализу причин так называемого японского «экономического чуда», исследователи называют следующие: значительная роль государства в послевоенном развитии Японии; эффективное использование американской экономической помощи; высококачественная рабочая сила; приобретение и эффективное использование зарубежных технологий. Однако наиболее распространенной точкой зрения на истоки японского экономического феномена считается высокоэффективное японское управление. В японских компаниях исходят из того, что именно условия, а не управляющие должны заставлять работника эффективно трудиться. Поэтому японские руководители создают на своих предприятиях такие условия, при которых у сотрудников появляются мотивации к результативной работе.

Долгие годы Япония была в полной изоляции от остального мира и развивала особое общество и культуру, которым не было равных по уровню коллективного взаимодействия. Анализируя японскую хозяйственную философию, нельзя не увидеть параллелей между этическими взглядами японцев (например, идеями конфуцианства) и современными чертами японской трудовой этики. Так, Конфуций выступал за бережное сохранение старины и ее традиций. Зло, по его мнению, состояло в уклонении от прежних законов. И, как показывает практика, японцы глубоко уважают свои традиции. Конфуций также утверждал: «Ошибки, которые не исправляются, вот настоящие ошибки». На японских предприятиях молодым специалистам позволяется экспериментировать и делать ошибки, так как считается, что только в этом случае можно накопить бесценный опыт для последующей работы в компании. И, как показывает практика, японцы делают все возможное, чтобы не допустить повторения своих ошибок в будущем. Причем они любят учиться как на своем, так и на чужом опыте.

Из-за дефицита квалифицированных кадров многие рабочие, получив образование, хотели перейти в другие компании, где заработная плата была выше. Для того чтобы удержать квалифицированных рабочих, обученных компанией, были приняты система пожизненного най-

ма и система оплаты труда в соответствии со стажем работы. Также в пользу введения системы пожизненного найма говорил тот факт, что нельзя ожидать накопления уникальных производственных разработок «ноу-хау», если имеет место текучесть рабочей силы. Эти бесценные разработки будут постоянно уплывать из компании. Поэтому руководители японских фирм стремились обеспечить стабильность рабочей силы для накопления опыта в компании.

Часто утверждается, что японская система управления эффективна именно благодаря синергическому действию ее составляющих: системы пожизненного найма, системы кадровой ротации, системы репутаций, системы подготовки на рабочем месте, системы оплаты труда.

Проанализируем элементы японской системы управления по отдельности.

В России не применяется понятие «**пожизненный наем**», однако для многих российских работников характерна продолжительная работа на одном предприятии, иногда даже в течение всей трудовой деятельности. Это связано, прежде всего, с низкой миграцией населения, ограниченным числом предприятий во многих российских регионах и родственными связями работников. Вместе с тем следует отметить, что в Японии пожизненный наем существует не столько по причине ограниченной миграции населения, но, главным образом, благодаря реальному обеспечению заинтересованности работников максимальное время работать на одном предприятии. Для того чтобы российские предприятия эффективно функционировали, их руководителям необходимо создавать условия для долгосрочной занятости сотрудников. Кроме того, в условиях долгосрочного найма на российских предприятиях целесообразно внедрять **систему кадровой ротации**. Работники российских предприятий вынуждены в течение многих лет работать на одном рабочем месте, что снижает их интерес к работе, подавляет инициативу и препятствует профессиональному росту. Введение системы ротации позволит работникам российских организаций не только избежать однообразной работы в течение длительного периода, но и будет способствовать их профессиональному росту, а также позволит им получить представление о различных аспектах деятельности предприятия и действовать именно в интересах всей компании.

Представляется целесообразным использовать в деятельности российских компаний элементы японской **системы подготовки на рабочем месте**. На многих современных российских предприятиях уделяется излишнее внимание проверке специальных профессиональных знаний кандидатов на работу, и особенно наличию у них значительного опыта работы в других организациях. При этом на немногих предприятиях имеются собственные программы обучения сотрудников. В япон-

ских компаниях, напротив, не требуют от образовательных учреждений специальной подготовки и учитывают при приеме на работу, главным образом, общий кругозор работников и их способность вписаться в коллектив. Предприятия сами обучают своих сотрудников необходимым навыкам. Современным российским предприятиям следует шире внедрять собственные системы внутрифирменного обучения, чтобы не упускать перспективных потенциальных сотрудников, не имеющих узкоспециализированных знаний, а также с целью обеспечения профессионального роста работников.

Руководству российских предприятий необходимо обратить особое внимание на новую японскую **систему оплаты труда**. Создание мотивационной среды на японских предприятиях заключается, прежде всего, во внедрении стимулирующих методов оплаты труда. Тогда как на большинстве российских предприятий оплата труда сотрудников не носит мотивирующего характера.

Анализ литературы показывает, что западная и японская системы управления всегда противопоставлялись. В основе их сравнения лежит такая черта, как ориентированность на индивидуализм или коллективизм. Индивидуализм считается важнейшей характеристикой западной, в частности американской, культуры, и с ним связываются такие особенности управления, как краткосрочный найм, оплата по результатам труда, технократическое управление, управление «сверху вниз», индивидуальная ответственность. Основной же особенностью восточных цивилизаций является коллективизм, с которым связаны такие элементы управления, как пожизненный найм, оплата по старшинству, активное использование человеческого потенциала, управление «снизу вверх», коллективная ответственность.

Однако последние публикации свидетельствуют о том, что сегодня в мировой практике наблюдается тенденция к встречному движению хозяйственных предпринимательских культур Запада и Востока. Запад заимствует из восточной культуры управления принципы коллективизма и такие ценностные ориентации, как чувство причастности к фирме, своей идентичности с компанией, более полное использование человеческого потенциала, вовлечение сотрудников в процесс принятия решений. А на Востоке предпринимаются попытки задействовать индивидуально-предпринимательские мотивации. Такая черта, как пожизненный найм, сменяется более мягкой его формой — долгосрочным наймом, оплата по старшинству переходит в оплату в зависимости от результатов и качества работы.

Такие процессы происходят благодаря взаимопроникновению западной и восточной предпринимательских культур, что свидетельствует об универсальности методов управления и их глобализации. Вместе

с тем в последних публикациях говорится лишь о наличии тенденций к сближению, но пока нет серьезного анализа самого механизма перехода от традиционных моделей управления к более адекватным современности моделям. А именно этот процесс, представляет наибольший интерес для российской практики управления, особенно переход от традиционной японской системы управления к современной.

Как показывает практика, японцы развивают свою систему, не отказываясь от традиционно присущих восточному управлению методов, а стремятся адаптировать свой стиль управления к динамично меняющимся социально-экономическим условиям. Для российской практики управления предприятиями наиболее ценным было бы перенять у японцев умение, не отрицая традиционного опыта, постепенно переходить к современным моделям управления.

*Кельбина И. А.*

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
студент*

Научный руководитель — к. э. н., доцент **Чиркова Т. В.**

## **ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ МЕНЕДЖМЕНТА И ВОЗМОЖНОСТЬ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В РОССИИ**

За всю историю существования менеджмента многие зарубежные страны накопили значительные знания и опыт в области теории и практики управления в промышленности, сельском хозяйстве, торговле и других сферах с учетом своих национальных специфических особенностей. В это же время отечественная наука управления развивалась самостоятельно и обособленно от других стран, зачастую игнорируя зарубежный опыт искусства управления

Актуальность выбранной мною темы для написания данной статьи состоит в том, что современная теория и практика управления в России формируется на основе сотен и тысяч экономических, структурных и управленческих экспериментов, как результат проб и ошибок, их можно было бы уменьшить при большем внимании к уже разработанным за рубежом методам.

В настоящее время выделяю американскую, европейскую и японскую модель современного менеджмента.

Американская модель менеджмента применяется в корпорациях Великобритании, США, Австралии, Новой Зеландии, Канады и некоторых других странах. Она характеризуется наличием индивидуальных акционеров и постоянно растущим числом независимых, т. е. не связанных с



корпорацией акционеров (так называемые «внешние» акционеры или «аутсайдеры»), а также четко разработанной законодательной основой, определяющей права и обязанности трех ключевых участников: управляющих, директоров и акционеров.

Ключевым понятием в американском менеджменте является «менеджмент человеческих ресурсов». Термин возник в 1960-е гг. Модель «человеческие ресурсы» рассматривается, как стратегическая и ориентирована на активную позицию личности в организации. Каждый человек должен отвечать за результаты своего труда и способствовать их достижению. В свою очередь, организация должна поощрять своих сотрудников.

В настоящее время в США получили распространение четыре основные формы привлечения рабочих к управлению: участие рабочих в управлении трудом и качеством продукции на уровне цеха; создание рабочих советов (совместных комитетов) рабочих и управляющих; разработка систем участия в прибыли; привлечение представителей рабочих в советы директоров корпораций.

Американские ученые продолжают ставить и разрабатывать реальные проблемы менеджмента. Американская практика подбора руководящих работников делает главный акцент на хорошие организаторские способности, а не на знания специалиста.

Менеджмент стран Западной Европы незначительно отличается от американского, Европа и США — это достаточно близкие культуры и обмен достижениями между ними протекает с меньшими трудностями.

В Европе, как и в США, очень важную роль в экономике играют мелкие и средние предприятия. Этим обусловлены и некоторые особенности европейского менеджмента.

Одно из существенных отличий европейского менеджмента от американского — в Европе даже в рамках крупных концернов и компаний дочерние компании сохраняют заметную долю самостоятельности. Эта самостоятельность может касаться и производственных, и финансовых решений, а также инноваций. Проблемы управления относительно небольшими предприятиями в Европе более актуальны, чем в США.

Японская модель менеджмента признана наиболее эффективной во всем мире и главная причина ее успеха — умение работать с людьми. Основным богатством страны японцы считают свои человеческие ресурсы.

В последние годы во всем мире возрастает интерес к японским формам и методам управления, так как быстрое успешное развитие экономики этой страны позволило ей занять лидирующее положение в мире.

Японская система управления развивалась частично под влиянием местных традиций, частично — вследствие американской оккупации после Второй мировой войны, частично — как реакция на необходимость борьбы с бедностью и разрухой после войны.

Японский менеджмент постоянно использует наиболее полезные концепции управления западных стран, их методы и технику, приспособляя их к своим национальным особенностям, сохраняя и усиливая тем самым свои ценности и способствуя установлению особого стиля мышления и методов, присущих только японским менеджерам.

Японская модель менеджмента ориентирована на «социального человека», который имеет специфическую систему стимулов и мотивов. Сущностью японского менеджмента является управление людьми. Японская модель основывается на философии «мы все одна семья», поэтому самая важная задача японских менеджеров — установить нормальные отношения с работниками, сформировать понимание того, что рабочие и менеджеры одна семья. Компании, которым удалось это сделать, достигли наибольшего успеха. Кроме того, в Японии сложилась традиция подчинения старшему по возрасту, позиция которого одобряется группой.

Примечательны три основные черты японских промышленных организаций: пожизненная занятость, влияние стажа на оклады и зарплату, организация профсоюзов.

На японский менеджмент накладывает отпечаток самобытная культура Японии и то, что на мировой рынок она вышла только после Второй мировой войны. Япония переняла у Европы и США положительные аспекты опыта, прежде всего — ориентацию на новые технологии и психологические методы менеджмента. В Японии более высоко ценят опыт работы, чем образование, поэтому руководителей в Японии готовят непосредственно в процессе работы.

Российский же менеджмент еще находится в стадии формирования и развития.

Проведя анализ эффективности восточной (японской) и западной (англо-американской) моделей в целях возможности применения их элементов в России, можно сделать вывод о том, что нынешние руководители российских предприятий в основном изучали англо-американский опыт управления и теперь используют его в работе. Заимствование принципов одного лишь западного стиля управления менеджерами российских предприятий не слишком рационально: как по причине родовых недостатков цивилизации пуритан, так и из-за того, что этнокультурные окружения, в которых работают отечественные организации, не могут и не должны в полной мере воспринять западную культуру управления. Еще менее результативно переносить западную корпоративную культуру в коллективы российских предприятий.

В России не применяется понятие «пожизненный найм», однако для многих российских работников характерна продолжительная работа на одном предприятии, иногда даже в течение всей трудовой деятельности. Для того чтобы российские предприятия эффективно функционирова-

ли, их руководителям необходимо создавать условия для долгосрочной заинтересованной занятости сотрудников. Также необходимо внедрять систему кадровой ротации, которая не только позволит работникам российских организаций избежать однообразной работы в течение длительного периода, но и поспособствует их профессиональному росту.

Целесообразно использовать в деятельности российских компаний также элементы японской системы подготовки на рабочем месте. На многих российских предприятиях сегодня уделяется излишнее внимание проверке специальных профессиональных знаний соискателей работы и наличию у них значительного опыта работы. При этом у немногих предприятий существуют собственные программы обучения сотрудников. В японских компаниях, напротив, за редким исключением не требуют от образовательных учреждений специальной узкой подготовки и учитывают при приеме на работу главным образом общий кругозор работников и их способность вжиться в коллектив. Предприятия сами обучают сотрудников необходимым узким навыкам. Современным российским предприятиям необходимо внедрять такую практику и одновременно создавать собственные системы внутрифирменного обучения, чтобы не упускать перспективных потенциальных сотрудников, не имеющих узкоспециализированных знаний, а также обеспечивать профессиональный и человеческий рост работников.

Руководству российских предприятий необходимо обратить особое внимание на современную японскую систему оплаты труда. Создание мотивационной среды на японских предприятиях прежде всего заключается во внедрении стимулирующих методов оплаты труда.

Для российской практики управления предприятиями наиболее ценным является японский опыт: не отрицая глубинных этических и философских устоев, следует постепенно перейти к современным моделям управления и успешно их применить на благо социума.

Специфической чертой российского менеджмента должна стать опора на трудолюбие работника, ориентация на старательность и пунктуальность. Стратегическая перспектива русского менеджмента — движение к более мягкому по форме, но и более эффективному по содержанию управлению.

Российский менеджмент должен формироваться за счет творческого осмысления зарубежного опыта с учетом российской специфики, т. е. синтеза мирового опыта эффективного управления и существующего отечественного опыта на базе национально-исторических особенностей нашей культуры.

Для наиболее эффективного управления российскими предприятиями целесообразно и доступно интегрировать лучшие достижения как западного, так и японского менеджмента, оптимально их сочетая.

**Курсанов С.**  
*Санкт-Петербургский институт гуманитарного образования,*  
*к. э. н., доцент*  
**prof. JUDr. Karel Marek, CSc.**  
*Akademie STING, vysoká škola o. p. s., Brno*

## **ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ В СФЕРЕ ФОРМИРОВАНИЯ И ПРОЦЕССА РАЗМЕЩЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ЗАКАЗА**

Серьезный опыт в области размещения и формирования государственных (муниципальных) заказов накоплен в США, где действует Федеральная контрактная система закупки продукции для государственных нужд. Указанная контрактная система регулируется установленными федеральными правилами, состоящими из трех стадий — планирования, размещения и стадии исполнения государственного заказа. В правилах содержится порядка 4300 тыс. правил и различных норм, достаточно детально регламентирующих все три стадии государственного заказа.

Главными принципами управления объединенной системой государственных закупок США являются:

- принцип справедливости;
- принцип обеспечения равноправных условий для участия подрядчиков в конкурентной борьбе за государственные заказы;
- принцип честности;
- принцип всесторонней антикоррупционной деятельности при государственных закупках;
- принцип экономия и эффективность, означающий максимальное обеспечение закупок товаров и услуг по возможно низким ценам, при условии, что оказанные услуги и приобретенные товары будут необходимого качества, и на проведение закупок затраты будут минимальными.

Проведением закупок для государственных нужд в США занимается Управление служб общего назначения. Министерства и ведомства направляют заявки в указанное управление, а Управление, в свою очередь, использует конкурсные процедуры для организации крупнооптовых закупок. В большинстве случаев конкурсные процедуры организуются Управлением в форме тендеров.

Мониторинг государственных закупок осуществляет Управление федеральной закупочной политики. Межминистерская координация действий в сфере закупочной политики производится Советом по регулированию федеральных закупок.

Нормативной базой системы государственных закупок Америки являются Правила закупок для федеральных нужд, регламентирующие систему федеральных закупок целиком. Все законы, относящиеся к области государственных закупок, условно делятся на две категории:

Первая — это общезаконодательство. Оно регламентирует организацию самого процесса госзакупок и определяет правовые нормы, касающихся конкретных видов закупок.

Вторая — это специальное законодательство, которое отвечает за процессы заключения контрактов и их формы. Это же законодательство регламентирует процесс анализа результатов закупок.

Административная система государственных закупок продукции для федеральных нужд состоит из 100 федеральных ведомств, объединенных в единый комплекс. Этот комплекс ежегодно осуществляет размещение заказов на услуги, товары, разработку научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (далее — НИОКР) посредством центрального федерального управленческого органа. Одновременно аналогичная информация по заказам размещается, в собственных ведомственных центрах и в двенадцати региональных центрах федерального правительства, расположенных в крупнейших городах страны.

Американское законодательство регламентирует деятельность соответствующих органов, ответственных за использование и формирование информационных ресурсов по государственным (муниципальным) закупкам. В законодательстве определены функции и полномочия органов, которые отвечают за поддержание и стабильную работу информационного ресурса — сбор, хранение, обработку и последующее распространение данных по предполагаемым и исполненным закупкам. Также в их функции входит управление и обеспечение бесперебойной работы информационной базы содержащей данные закупок для федеральных нужд и ведения федерального регистра контрактов. Центр этих данных по федеральным закупкам определяет руководство по возможному представлению кому-либо этих данных.

В 1994 г. американское законодательство было полностью реформировано, причиной явилась недостаточность отражение роли госзакупок. Целями реформирования явились:

- модернизация и усовершенствование информационной политики и вопросов создания и реализации информационных ресурсов;
- жесткая нормализация организационных процедур государственных закупок, с предоставлением федеральным уполномоченным по государственным закупкам достаточной самостоятельности при выборе методов, способов и форм проведения госзакупок.

Теперь возможно получить данные по государственным федеральным закупкам по различным интересующим пользователя позиций: по ведомствам, по годам, по контракторам и т. п.

Несмотря на достоинства, в различных источниках информации появляются сведения о недостатках информационного обеспечения системы федеральных закупок США, к которым относят:

- недостаточный объем предоставленных данных в систему различными федеральными ведомствами,
- низкая активность работы с информационными ресурсами, как со стороны государственных ведомств, так и со стороны населения,
- наличие проблемы общей информационной совместимости между общими звеньями всей системы.

Американский опыт был успешно использован и при разработке единой системы государственных закупок Европейского союза. В странах Евросоюза разработана единая система общеевропейского законодательства в области государственных закупок. Также европейцы взяли за основу построение американского информационного обеспечения. Создание общеевропейского законодательства по вопросам государственных закупок в Европе является проблематичным в связи с имеющимися различиями в национальном законодательстве стран Евросоюза.

Основные информационные ресурсы, обеспечивающие процесс закупок и содержащие сведения о заключенных контрактах стран — членов Европейского Союза, включают все сведения, которые касаются предложений о закупках и должны быть обязательно опубликованы в «Официальном журнале ЕС». Бумажная версия этого издания была упразднена в 1998 г.; теперь официальной является электронная база данных «Ежедневный электронный тендер» (Tender Electronics Daily — TED). База данных TED выпускается на компакт-дисках и доступна через Интернет. Она ежедневно пополняется 500–750 новыми объявлениями и также содержит некоторые сведения о заключенных контрактах.

В странах Евросоюза существуют две преобладающие модели организации государственной закупочной деятельности:

- первая — децентрализованная или распределенная. В данной модели организации государственной закупочной деятельности каждое подразделение компании закупки самостоятельно. Поэтому в структуре компании создаются специальные отделы закупок, а также иные аналогичные по функциям структуры.
- вторая — централизованная. Она предусматривает выделение центра закупок, в который поступают заявки на государственные закупки от организаций и подразделений. В случае наибольшего уровня централизации создается специальное ведомство, которое отвечает за все государственные закупки.

Что касается плюсов и минусов данных моделей, то можно сказать, что децентрализованная модель гибкая, однако более затратная. При этом централизованная модель, которая обеспечивает низкие цены за

счет крупнооптовых закупок, недостаточно мобильна и не всегда может учесть все особенности в заявках на закупку необходимых услуг и товаров. При этом в мировом экономическом сообществе используется как одна, так и другая модель.

В Евросоюзе самым эффективным является комбинирование моделей. Это возможно таким образом: общее руководство деятельностью по закупкам осуществляет министерство экономики или финансов, методом формирования бюджета, а сами конкретные закупки осуществляются специальными закупочными подразделениями. Такую структуру имеет система государственных закупок в Великобритании. Там, кроме главного координирующего ведомства — Казначейства, — работают специализированные отраслевые закупочные службы. Как пример можно привести Национальную службу закупок для системы здравоохранения.

Большинство российских экспертов интересным опытом организации системы государственных закупок из всех стран Евросоюза считают опыт Германии.

Система немецкого контроля государственных закупок состоит из двух инстанций — апелляционной и судебной, при этом судебная — это судебные органы, а апелляционная представлена в виде независимого учреждения;

Судебная инстанция для оспаривания вопросов государственных закупок в Германии существует сравнительно недавно. Решения обеих инстанций подлежат обязательному опубликованию, на них базируются и последующие решения в области государственных закупок. Для того что бы обжалование не приводило к задержке инвестиционных средств, немецким законом для обеих инстанций определен ускоренный порядок рассмотрения дел.

В настоящее время система муниципального заказа в Российской Федерации до конца не сформирована, о чем свидетельствует принятие нового Федерального закона № 44-ФЗ от 05 апреля 2013 г.

С 01 января 2014 г. Федеральная контрактная система стала основываться на единых принципах и подходах. Предполагается, что это позволит обеспечить муниципальные нужды в работах, товарах и услугах методом эффективной и последовательной реализации этапов прогнозирования нужд муниципальных образований в работах, товарах и услугах, планирования муниципальных нужд, осуществления закупок.

Зарубежный опыт в сфере оформления формирования и процесса размещения муниципального заказа показывает то, что в наиболее развитых экономических странах с более долгим рабочим периодом опыта государственных закупок, помимо самой контрактной основы закупок имеет место одно или несколько специальных ведомств, занимающихся



организацией указанных закупок. Процесс в большей степени централизован и в его производстве эффективно применяются информационные, в большей мере, в информационном пространстве страны. При этом имеет место ряд проблем. В основном они касаются конфедеративных государств и союзов. Сложности связаны в необходимостью адаптации конфедеративного или союзного законодательство под местное (национальное) законодательство.

Основным направлением для повышения эффективности деятельности муниципалитетов России является внедрение системы контроля за формированием, размещением и исполнением муниципального заказа. Для чего предлагается использование зарубежного опыта.

В частности, оценку эффективности использования муниципального контракта на основе данных об экономии бюджетных средств целесообразно дополнить индексными (рейтинговыми оценками), которые позволяют оценить социальную и экономическую и управленческую эффективность деятельности местных администраций по формированию, размещению и исполнению муниципальных контрактов.

Кроме того, предлагается:

- повысить информированность о предстоящих торгах путем размещения долгосрочных планов закупок муниципальных нужд;
- организация системного подхода к маркетинговым исследованиям товарных рынков в целях формирования обоснованной начальной максимальной цены контрактов.

Наряду с внедрением практики индексной (рейтинговой) оценки эффективности муниципального контракта важным мероприятием по совершенствованию нормативно-правового обеспечения в сфере муниципального заказа муниципалитетов, на наш взгляд, является создание общественного Совета при главе муниципального образования по контролю за муниципальными закупками.

### Литература

1. О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд: федер. закон от 21.07.2005 г. № 94-ФЗ (ред. от 02.07.2013 г., утратил силу с 01.01.2014 г.) // Российская газета. 2005. 28 июля.

2. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: федер. закон от 05.04.2013 г. № 44-ФЗ (ред. от 02.07.2013 г.) // Российская газета. 2013. 12 апреля.

3. *Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. / пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2012. 304 с.

4. Масленников В. В., Слободник В. И. Государственный заказ: формирование и анализ. М., 2009.
5. Нестерович Н. В., Смирнов В. И. Конкурсные торги на закупку продукции для государственных нужд: учебник / под ред. А. Г. Свиначенко. М.: ИНФРА-М, 2010. 360 с.
6. Попырин В. И. Экономические аспекты и глобальные тенденции регулирования государственных закупок товаров и услуг // Экономика XXI века. 2011. № 9. С. 75–92.
7. Прокофьев С. Е., Горбунов В. В. Зарубежный опыт исполнения бюджета и возможность его применения в России // Финансы. 2013. № 5. С. 61–72.
8. Становление рыночной системы государственных закупок в России / В. И. Смирнов, Н. В. Нестерович, Е. Ю. Гончаров [и др.] / под. ред. В. И. Смирнова [и др.]. Казань: Бизнесинфосервис, 2011. 320 с.
9. Официальный сайт Портал государственных закупок [Электронный ресурс]. URL: <http://zakupki.gov.ru>.

**Лунеткин А. М.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,*  
*студент*

Научный руководитель — к. э. н., доцент **Чиркова Т. В.**

## **МЕТОД CASE-STUDY В СИСТЕМЕ ОБУЧЕНИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Метод кейсов (англ. *Case method, case-study* — кейс-метод, кейс-стади, метод конкретных ситуаций, метод ситуационного анализа) — техника обучения, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы базируются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

Метод case-study позволяет в конкретной ситуации выработать комплекс мер по решению проблемы, тем самым улучшить работу в коллективе и выработать навык принятия решений по конкретным ситуациям. В данной статье рассмотрен метод case-study позволяющий обучить студентов принимать конкретные решения по конкретным проблемам, связанным с управлением.

Сегодня метод case-study завоевал ведущие позиции в обучении, активно используется в зарубежной практике бизнес-образования и считается одним из самых эффективных способов обучения студентов навы-

кам решения типичных проблем. Так Гарвардская школа бизнеса выделяет почти 90% учебного времени на разбор конкретных кейсов, сохраняя приоритетное значение метода *case-study* в обучении бизнесу. Ситуационное обучение по гарвардской методике — это интенсивный тренинг слушателей с использованием видеоматериалов, компьютерного и программного обеспечения. Среднестатистический студент Гарварда или любой другой бизнес-школы за время своего обучения «прорабатывает» сотни кейсов. Каждый год в Гарварде издаются сотни новых кейсов, методических пособий и дополнений к коллекции кейсов. Ставку на использование ситуационного обучения также делает один из известных университетов Северной Америки — Университет Западного Онтарио (Канада).

Метод *case-study*, или метод конкретных ситуаций (от англ. *case* — случай, ситуация) — метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач-ситуаций (решение кейсов).

Метод *case-study* наиболее широко используется в обучении экономике и бизнес-наукам за рубежом. Впервые он был применен в учебном процессе в школе права Гарвардского университета в 1870 г.; внедрение этого метода в Гарвардской школе бизнеса началось в 1920 г. Первые подборки кейсов были опубликованы в 1925 г. в Отчетах Гарвардского университета о бизнесе.

В настоящее время сосуществуют две классические школы *case-study* — Гарвардская (американская) и Манчестерская (европейская). В рамках первой школы целью метода является обучение поиску единственно верного решения, вторая — предполагает многовариантность решения проблемы. Американские кейсы больше по объему (20–25 страниц текста, плюс 8–10 страниц иллюстраций), европейские кейсы в 1,5–2 раза короче.

Метод ситуационного анализа имеет пять основных характеристик: 1) использование фактических организационных проблем; 2) возможное участие максимального количества людей в их изучении, выяснении иных точек зрения, сравнении различных взглядов на принятие решений; 3) минимальная степень зависимости обучаемых друг от друга; 4) право стажеров как на правильные, так и неправильные ответы, так как, несмотря на возможную неполноту ситуаций, они взяты из реальной жизни; 5) метод ситуационного анализа должен включать все последовательно создающиеся уровни развития сценария. Инструктор играет (или должен играть) роль критика. Он — вовсе не лектор или распространитель книжных принципов, а катализатор учебного процесса и тренер. Инструктор должен также быть полезным источником информации по изучаемому вопросу, чтобы поддерживать активную дискуссию среди стажеров.

Как видим, у американской трактовки метода «кейс-стади» большое сходство с методом рассмотрения и анализа деловых ситуаций. С его помощью могут обучаться как специалисты, так и руководители разного уровня.

Там же дается и суть метода «Управленческие игры», сходного с отечественным методом деловых игр.

Управленческие игры (management games) проводятся с использованием вычислительной техники, стажеры делятся на группы по пять-шесть человек, которые должны конкурировать между собой на имитированном рынке. Данный метод применяется в основном для обучения руководителей и организаторов бизнеса.

Во Франции метод «кейс-тади» имеет несколько другое содержание. Здесь кейс — скорее портфель документов, отражающих и фиксирующих детально изученную, воспроизведенную и качественно представленную в них сложную ситуацию, в которую попала реальная организация. Метод предназначен для обучения управлению предприятием. Вот какие элементы кейса выделяет директор французского Института по изучению предприятий Ф. Альбе.

Метод кейсов представляет собой активный педагогический прием, используемый для обучения управлению предприятиями как в системах образования студентов, так и в системах непрерывного образования.

### Литература

1. Козина И. Особенности стратегии case-study при изучении производственных отношений на промышленных предприятиях России // Социология: методология, методы, математические модели. 2011. № 5–6. С. 65–90.
2. Козина И. Case-study: некоторые методические проблемы // Рубеж. 2011. № 10–11. С. 177–189.
3. Михайлова Е. И. Кейс и кейс-метод: общие понятия // Маркетинг. 2010. № 1 [Электронный ресурс]. URL: [http://mpfmargtu.ucoz.ru/metod/metodicheskoe\\_posobie-1.pdf](http://mpfmargtu.ucoz.ru/metod/metodicheskoe_posobie-1.pdf).
4. Рейнгольд Л. В. За пределами CASE-технологий // Компьютерра. 2009. № 13–15.
5. Долгоруков А. Метод case-study как современная технология профессионально-ориентированного обучения [Электронный ресурс]. URL: <http://www.evolkov.net/case/case.study.html>.
6. Смолянинова О. Г. Инновационные технологии обучения студентов на основе метода Case Study // Инновации в российском образовании: сб. М.: ВПО, 2010.

## **ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЕГО В РОССИИ**

Традиционно в России не используется применение готовых управленческих решений. Как следствие, большинству предприятий приходится выстраивать систему управления собственными силами. Большую роль в этом играет и то, что условия, в которых работают российские предприятия, являются весьма специфичными.

Специфика этих условий начинается на самых начальных этапах подготовки персонала. Состояние системы обучения в России считается неудовлетворительным. То есть, уже на начальном этапе, этапе обучения в общеобразовательном заведении, уровень будущего специалиста не гарантирует должного уровня квалификации.

Большинство руководителей считают нерентабельными затраты на обучение персонала, предпочитая поиск наемного работника нужной квалификации. Используя такой подход достаточно сложно создать фундамент для стабильно функционирующей, процветающей фирмы: сплоченный, неизменный по составу коллектив сотрудников с высокой степенью квалификации, соблюдающих интересы фирмы. Очень редко предприятия предусматривают расходы, связанные с повышением квалификации и обучением персонала. Система материальной мотивации в большинстве случаев либо не развита, либо развита очень слабо и не имеет тесной связи с корпоративной культурой.

Американская же модель управления уделяет значительное внимание обучению и переподготовке персонала, при этом система обучения достаточно гибкая. Все большую роль приобретают дистанционные и электронные формы обучения. Для предприятия является вполне естественным разработка своих критериев отбора и порядка найма сотрудников, ведь американский руководитель относится к персоналу как к основному источнику повышения эффективности деятельности.

Корпоративная культура на российских предприятиях находится в зачаточном состоянии. А ведь это мощный инструмент для успешного использования потенциала организации в процессе решения задач. Поэтому каждый руководитель должен содействовать развитию корпоративной культуры, упорядочивать его темп.

В американских компаниях большое значение уделяется индивидуальным ценностям американца, и на механизме индивидуальной ответ-

ственности, оценке индивидуальных результатов. Управление персоналом грамотно жонглирует амбициями сотрудников, что, несомненно, сказывается на их достижениях в профессиональной сфере.

На примере организации ООО «ТК МАСТ», миссией которой является достижение и поддержка наивысшей удовлетворенности потребителей, имея в виду удовлетворительное качество продукции при приемлемой для покупателя цене путем постоянного обновления технологии и развития потенциала каждого работника и организации в целом можно оценить эффективность реорганизации одного из подразделений фирмы. Руководством организации было принято решение реорганизовать один из отделов по примеру американской модели управления — разграничить участки выполнения работ и ответственность за результат трудовой деятельности. После реорганизации отдела продаж обязанности менеджеров по снабжению и по продажам были разделены для более эффективного функционирования трудового коллектива. Увеличения фонда заработной платы не произошло, так как один из сотрудников был перепрофилирован с сохранением действующего оклада. Данная реорганизация привела к более узкой направленности деятельности сотрудников, что положительным образом сказалось на их компетенции, результативности деятельности и оптимизации рабочего процесса.

Таким образом, изучение мирового опыта управления персонала имеет большое значение для руководителя российского предприятия. Некоторые руководители считают, что уникальная специфика России не позволит добиться положительного результата в использовании зарубежного опыта управления персоналом. Но ведь не обязательно досконально соблюдать успешную систему управления. Естественно, те или иные методы будут видоизменены и приспособлены к социально-экономическим и культурным особенностям нашей страны.

**Скидевич Н. С.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
магистрант*

Научный руководитель — к. ф.-м. н., доцент **Колпакиди Н. Н.**

## **ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ БИЗНЕСА**

В современной российской экономике прочное место, наряду с государственными, заняли коммерческие предприятия различных форм собственности. Основной целью предпринимательской деятельности в

соответствии с Гражданским кодексом РФ является извлечение прибыли. Государство, осуществляя регулирование и поддержку предпринимательской деятельности в различных формах, вправе рассчитывать на ответную реакцию бизнеса в поддержке социального развития территорий его дислокации.

Зарубежный опыт развития предпринимательства свидетельствует о том, что в процессе развития бизнеса появляются новые цели его развития. Одной из таких целей является возрастание социальной ответственности бизнеса за улучшение качества жизни сообщества, в котором происходит его развитие. На сегодняшний день, в мире существуют 3 различных модели социальной ответственности бизнеса: европейская, англо-американская и смешанная модели [1].

В англо-американской модели социальная ответственность заключается в создании рабочих мест и увеличении их эффективности путем повышения размера заработной платы. Взаимоотношения между бизнесом и государством поддерживаются на минимальном уровне. Так, например, социальная деятельность компаний поощряется государством при помощи льгот. Участие бизнеса в поддержке общества на социальном уровне заключается в создании различных страховых, пенсионных фондов, также образовании и обучении персонала.

В США выработано огромное количество разнообразных механизмов участия бизнеса в социальной поддержке общества, среди которых:

- значительное количество различных корпоративных фондов, целью которых является решение различных по характеру социальных проблем за счет бизнес-корпораций;
- спонсирование частным сектором образовательной сферы;
- добровольные значительные взносы бизнеса в различные пенсионные и страховые схемы;
- оказание финансовой помощи социально слабо защищенным слоям населения и т. д.

Для США характерным является минимальное вторжение государства в деятельность бизнес-сообщества. В то же время именно Соединенные Штаты общеизвестны с точки зрения систематического участия бизнеса и его отдельных, наиболее социально развитых представителей в финансировании самых разнообразных некоммерческих проектов. В качестве примера можно привести фонд супругов Гейтс с многомиллиардным капиталом, который используется для целей улучшения систем образования и здравоохранения в различных странах мира.

Нынешняя ситуация с корпоративной социальной ответственностью (КСО) в США сложилась не сразу — это продукт исторического развития. На начальном этапе своего становления любая бизнес-структура ориентирована на прибыль и уплату соответствующих налогов. Го-



сударство же должно разумно использовать налоговые поступления на реализацию различных социальных программ. Однако в связи с тем, что в начале 70-х годов прошлого столетия в США начало резко нарастать общественное недовольство негативными последствиями высоких темпов производства, правительство вынуждено было пересмотреть свою социальную политику.

В этих условиях, почувствовав угрозу своей безопасности, в США правительство, бизнес и некоммерческий сектор объединили усилия для социальной и экономической адаптации находящегося под угрозой социального слоя населения. Львиная доля ответственности за социальную несправедливость и экономическое неравенство при этом была возложена на бизнес. Это сделали правительство и общественное мнение. Общественное мнение и его лидеры, а значит, и покупатели, стали меньше доверять корпорациям. Результатом стало общественное давление на бизнес с целью регулирования его деятельности. Порой сам бизнес, понимая, что с социальной ситуацией все равно придется что-то делать, выступал инициатором социально ответственного поведения. Именно в этих условиях возникла концепция социально ответственного бизнеса. В ответ на теорию корпоративного эгоизма М. Фридмана, согласно которой единственной ответственностью бизнеса является увеличение прибыли для акционеров, появилась теория корпоративного альтруизма. Она была озвучена Комитетом по экономическому развитию США и сводилась к тому, что социально-ответственные корпорации обязаны вносить значительный вклад в улучшение качества американской жизни.

Однако истина оказалась посередине, и все большее признание в США (да и в других странах мира) стала приобретать теория разумного эгоизма. Согласно этой теории КСО — просто хороший бизнес, поскольку сокращает долгосрочные потери прибыли. Тратя деньги на социальные и филантропические программы, корпорации сокращают свою текущую прибыль, но в долгосрочной перспективе создают благоприятное социальное окружение и, таким образом, устойчивую прибыль в будущем.

Филантропия с самого начала была в Америке средством приобретения социального статуса, вхождения в элиту. Вначале это касалось отдельных личностей, а потом целых компаний. Сегодня социально ответственное поведение бизнеса воспринимается в США как категорический императив. Порой даже начинаешь сомневаться, что цель американского бизнеса — зарабатывать деньги. Вся забота капиталистов как будто состоит в том, чтобы помочь местному сообществу ликвидировать бедность и бездомность, дать людям достойное образование и жилье, помочь устроиться на работу.

Однако под внешней безграничностью филантропических программ скрывается точный деловой расчет. Филантропия помогает экономить деньги, более того, приносит новые деньги. Корпоративная филантропия сама стала бизнесом и никакому западному предпринимателю в голову не придет выдавать деньги на лечение инвалиду или пострадавшему от экономической разрухи. Филантропия стала стратегической и теперь намертво привязана к маркетинговой стратегии и деловой повседневной активности. Проявление социальной ответственности позволяет улучшить имидж корпорации, отношения в коллективе, привлечь новых клиентов, увеличить объемы продаж своей продукции и стоимость акций корпорации на рынке.

В отличие от США, где КСО инициируется самими компаниями, выходя далеко за рамки требований законодательства в вопросах взаимоотношений компаний со своими стейкхолдерами, европейские корпорации существенно ограничивают свою ответственность перед обществом. Корпоративная деятельность, которая традиционно рассматривается в США как КСО (т. е. проводимая исключительно по инициативе самого бизнес-сообщества), в Европе, как правило, регулируется нормами, стандартами и законами соответствующих государств [2].

Европейская или скандинавская модель бизнеса отличается от других гораздо более высокими налогами, на которые в свою очередь государство создает различные социальные программы для населения. Скандинавские модели социальной ответственности бизнеса базируются в основном на равенстве всех слоев населения. В такой системе государство играет главную роль, его деятельность направлена на борьбу с безработицей, материальную поддержку слоев населения с низким доходом и обеспечение социального равенства среди различных групп общества. Однако в такой модели отрицательным фактором является то, что из-за высоких налогов национальный бизнес часто переходит за границу.

Смешанная модель социальной ответственности появилась в Европе недавно и быстро получила распространение благодаря развитию крупного бизнеса. Она подразделяет бизнес на несколько категорий: занятость населения, охрана окружающей среды и развитие экономики в стране. В смешанной модели бизнес отвечает за охрану труда, создание рабочих мест, выпуск качественной продукции и т. п. В некоторых азиатских странах, например, в Японии широко используется понятие ответственности бизнеса за все аспекты социальных благ граждан, таких как предоставление жилья, предоставления кредитов, поощрение работников за выдающиеся успехи, обучение специалистов за счет компании и др. Подобная модель использовалась в советское время. За счет предприятий предоставлялись различные льготы работникам и их се-

мьям, предоставления рабочих мест и жилья, а также различные санатории, спортзалы, столовые и др.

В России практика социальной ответственности бизнеса на данный момент слабо развита, поскольку у предпринимателей нет ясного представления о том, какая модель наиболее приемлема для них и для места локализации их бизнеса. Поэтому стране требуются постоянные исследования, разработка и анализ различных систем социальной ответственности, для оптимизации взаимоотношений общества, власти и бизнеса, и применение наиболее эффективных из них, опираясь на западный опыт. Главным критерием в такой интеграции является обеспечение взаимовыгодных интересов, как для бизнеса, так и для общества.

### **Литература**

1. *Аникеева О. П., Симонова Л. М.* Модели социальной ответственности бизнеса: мировой опыт и российская практика // Вестник Тюменского государственного университета. 2010. № 4. С. 72–77.

2. *Глебова И. С.* Социальная ответственность бизнеса в России и за рубежом. Казань: Изд-во КазГУ им. В. И. Ульянова-Ленина, 2008.

## СЕКЦИЯ 3. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: ОТВЕТ НА ГЛОБАЛЬНЫЕ ВЫЗОВЫ XXI В.

*Бабюк И. О.*

*Государственная полярная академия, студент*  
Научный руководитель — к. э. н., доц. **Чиркова Т. В.**

### ПРОБЛЕМЫ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

Предпринимательская система является сложным механизмом непроизвольной координации, действующая через систему цен и рынков, механизма связи, служащего для объединения знаний и действий миллионов различных предпринимателей. В XXI в. она решает самые сложные проблемы, охватывающие тысячи переменных и отношений. Такие важнейшие понятия синергетики, как открытость системы, постоянный обмен информацией с сопряженными системами, самодвижение и самоорганизация, присущи предпринимательству как своеобразной системе в полной мере. В развитии предпринимательства как системы, находят проявление ряд синергетических принципов, а именно принцип эффективности взаимодействия, принцип баланса хаоса и порядка, принцип резонансных точек. Так что же такое предпринимательство?

Предпринимательство — неотъемлемый элемент современной рыночной системы хозяйствования, без которого экономика и общество в целом не могут нормально существовать и развиваться.

Независимые предприниматели представляют собой наиболее многочисленный слой частных собственников и в силу своей массовости играют значительную роль не только в социально-экономической, но и в политической жизни страны.

Предпринимательство обеспечивает укрепление рыночных отношений, основанных на демократии и частной собственности. По своему экономическому положению и условиям жизни частные предприниматели близки к большей части населения и составляют основу среднего класса, являющегося гарантом социальной и политической стабильности общества.

Малое предпринимательство — один из ведущих секторов, во многом определяющий темпы экономического роста, состояния занятости населения, структуру и качество валового национального продукта. Развитие малого бизнеса отвечает общемировым тенденциям к формированию гибкой смешанной экономики, сочетанию разных форм собственности и адекватной им модели хозяйства, в которой реализуется

сложный синтез конкурентного рыночного механизма и государственного регулирования крупного, среднего и мелкого производства.

Малое предпринимательство можно охарактеризовать через малое предприятие, обладающее рядом качественных особенностей: единство права собственности и непосредственного управления предприятием; ограниченные масштабы производства; относительно небольшие рынки ресурсов и сбыта, не позволяющие фирме оказывать влияние на цены и общий объем реализуемого товара; персонифицированный характер отношений между предпринимателем и клиентами; ключевая роль руководителя в жизни предприятия, полностью ответственного за результаты хозяйственной деятельности с точки зрения имущественного риска, вследствие своей непосредственной вовлеченности в производственный процесс и во все связанное с его организацией; семейное ведение дела, которое наследуется родственниками хозяина, что диктует их прямую вовлеченность в деятельность предприятия.

Необходимым условием эффективного функционирования малого предпринимательства является развитая институциональная среда, определенная как совокупность субъектов экономических и иных отношений малых предприятий; законодательства, регулирующего все аспекты их деятельности; механизмов государственной поддержки малого предпринимательства; механизмов поддержки малого предпринимательства со стороны международного сообщества.

Стратегия развития малого предпринимательства в Санкт-Петербурге состоит из двух взаимоувязанных составляющих, которые условно могут быть определены как «стратегия переходного периода» и «стратегия сценарного развития».

Стратегия переходного периода предусматривает, что в течение 2008–2012 гг. главной задачей развития малого предпринимательства в Санкт-Петербурге являлась оптимизация использования ресурсов для решения ключевых проблем субъектов малого предпринимательства и обеспечения его эффективного перехода к стратегии сценарного развития.

Переход к сценарному развитию основывается на нормативных актах концептуального и программного характера, определяющих социально-экономическое развитие Санкт-Петербурга в целом на среднесрочную и долгосрочную перспективу.

Стратегический подход к регулированию малого предпринимательства в первый период направлен на решение следующих ключевых проблем:

- эффективное обеспечение субъектов малого предпринимательства трудовыми ресурсами, в первую очередь, кадрами высокой квалификации, способными работать с современными передовыми технологиями и обеспечить значительный рост оборота мало-

- го предпринимательства на базе существенного увеличения производительности труда;
- эффективное стимулирование межотраслевой ротации трудовых ресурсов малого предпринимательства путем расширения доступности для предпринимателей и работников, занятых в малом предпринимательстве, программ обучения, повышения квалификации и профессиональной переподготовки;
  - преодоление ограничений сбыта продукции (работ, услуг), присущих внутрорегиональному рынку, в т. ч. путем стимулирования и поддержки выхода субъектов малого предпринимательства на новые рынки, в рамках межрегионального обмена и экспорта;
  - повышение конкурентоспособности субъектов малого предпринимательства Санкт-Петербурга, прежде всего за счет обеспечения широкого доступа к финансовым ресурсам, имущественной поддержки, а также облегчения доступа к новейшим технологиям;
  - структурирование и формирование в Санкт-Петербурге независимых саморегулируемых некоммерческих организаций субъектов малого предпринимательства, способных эффективно представлять их интересы.

Это позволит к началу второго этапа реализации концепции, обеспечить уровень развития малого предпринимательства, который будет соответствовать требованиям перехода к современному сценарному развитию предпринимательства региона.

Основные направления развития и поддержки субъектов малого предпринимательства связаны с необходимостью повышения их конкурентоспособности и состоят в кадровом обеспечении, расширении сбытовых возможностей, увеличении возможностей по финансированию инвестиционной деятельности, ориентацией на технологические и управленческие инновации.

В рамках направлений разрабатываются конкретные меры, мероприятия и инструменты развития и поддержки субъектов малого предпринимательства, которые включаются в планы мероприятий на определенные периоды.

1. В направлении развития кадрового потенциала развития малого предпринимательства:

- повышение доступности программ обучения, повышения квалификации и профессиональной переподготовки в сфере малого предпринимательства;
- расширение спектра учебных программ. Внедрение учебных программ по основам предпринимательства в программы обучения школьников старших классов и студентов технических вузов. Поддержка студенческого и женского предпринимательства;

- стимулирование и поддержка внедрения субъектами малого предпринимательства технологических и управленческих инноваций;
  - реализация мероприятий по информированию и привлечению трудовых ресурсов высокой квалификации из регионов Российской Федерации и стран СНГ;
  - стимулирование привлечения квалифицированных управленческих кадров из крупного и среднего в малый бизнес.
2. В направлении усиления рыночных позиций субъектов малого предпринимательства Санкт-Петербурга:
- стимулирование и поддержка реализации продукции (работ, услуг), производимой петербургскими субъектами малого предпринимательства, в регионах России и странах ближнего зарубежья. Поддержка организационных и технических мероприятий, реализуемых субъектами малого предпринимательства Санкт-Петербурга для расширения присутствия петербургского малого предпринимательства на рынках регионов Российской Федерации и внешних рынках;
  - развитие системы электронной коммерции в сфере малого предпринимательства;
  - инициирование, стимулирование и поддержка деловой интеграции малых предприятий со средними и крупными предприятиями;
  - поддержка деятельности субъектов малого предпринимательства по охране авторских прав и интеллектуальной собственности;
  - инициирование, стимулирование и поддержка научных исследований и опытно-конструкторских разработок, осуществляемых субъектами малого предпринимательства Санкт-Петербурга;
  - совершенствование системы государственного заказа Санкт-Петербурга с целью облегчения субъекта малого предпринимательства условий участия в его реализации;
  - информационная и коммуникативная поддержка субъектов малого предпринимательства. Проведение информационных, информирующих, просветительских и экспертных мероприятий, формирование информационного поля с широким привлечением СМИ или созданием новых СМИ, отвечающих потребностям развития малого предпринимательства.

## Литература

1. Индивидуальный предприниматель: практическое руководство / под общей ред. Ю. Л. Фадеева. М.: Эксмо, 2010. 224 с.
2. *Сметанин С. И.* История предпринимательства России: курс лекций. М.: КНОРУС, 2010. 192 с.



3. Круглова Н. Ю. Основы бизнеса (предпринимательства): учебник. М.: КНОРУС, 2010. 544 с.

4. Предпринимательство: учебник / под ред. В. Я. Горфинкеля, Г. Б. Поляка, В. А. Швандара. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. 581 с.

**Багно Н.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
студент*

Научный руководитель — к. э. н., доцент **Кошелева Т. Н.**

## **ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Первая главная проблема российского менеджмента — проблема качества. Это связано с тем, что в России мало людей, имеющих реальный опыт управленческой работы в условиях рыночной экономики. Одна из основных проблем российского менеджмента качества заключается в том, что экономические условия в стране отличаются от тех условий, в которых рождались принципы западного менеджмента качества. Говоря другими словами, это инструмент для решений проблем, которые пока не встали перед нашими производителями. А применение инструмента не по назначению приводит к получению иных, нежели ожидаемые, результатов.

Вторая главная проблема российского менеджмента — коррумпированность современной экономики РФ на всех уровнях. Здесь можно разделить менеджеров в государственных экономических структурах и менеджеров частных компаний. В западных странах государственные управленцы, чиновники, в большей степени отделены от материальных благ и их распределения, их роль с точки зрения взаимодействия с менеджерами частных компаний сведена к минимуму. Особенность российской системы управления, наличие «откатов» при получении крупных государственных заказов привела к тому, что российский чиновник стал «крупным менеджером» с эффектом получения «серых бонусов» при организации «нужных» управленческих решений в экономике.

Третья проблема — избыточная численность государственных управленцев, непрерывно возрастающего числом при постоянном «сокращении» аппарата. Это связано с тем, что самый эффективный и доходный бизнес в России — управление государственными ресурсами. При этом наблюдается острая нехватка топ-менеджеров высшей квалификации, способных эффективно управлять частными компаниями, с целью конкурентоспособности на мировых рынках. Пока это получается только в некоторых отраслях, прежде всего ресурсных, связанных

с экспортом полезных ископаемых и экспортом вооружений. Это превосходство связано, скорее всего, не только с уровнем менеджмента — большинство кадров были воспитаны в советское время, а также с конкурентными преимуществами в этих областях, сложившихся в силу географических, исторических и традиционных особенностей, позволяющих увереннее чувствовать себя на рынке.

**Бондаренко К. А.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
магистрант*

Научный руководитель — к. ф.-м. н., доцент **Колпакиди Н. Н.**

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР НА ОСНОВЕ РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПЛАНА (на примере ЗАО «Вектор-Бест-Балтика»)**

Организация процессов работы и деятельности предприятия требует своевременного обновления, изменения стиля и принципов подготовки и принятия решений. Целью данной работы является выявление путей совершенствования деятельности организации на примере ЗАО «Вектор-Бест-Балтика».

В современной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Бизнес-план описывает процесс функционирования, сущность деятельности фирмы, показывает ее цели и задачи в определенной сфере деятельности, в первую очередь демонстрирует возможность повышения прибыльности работы. Хорошо разработанный бизнес-план помогает фирме расти и развиваться, занимать новые позиции на рынке, где она функционирует, составлять перспективные планы своего развития, разрабатывать концепции производства новых товаров и услуг и выбирать рациональные способы их реализации.

Бизнес-план является постоянным документом; он своевременно обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри фирмы, так и изменениями на рынке, где действует фирма, так и в экономике в целом. Бизнес-план увязывает внутрифирменный анализ и макроэкономический анализ, проводимые специализированными научными организациями. И наконец, бизнес-план является не только внутренним документом фирмы, но и может быть использован для привлечения инвесторов и кредиторов. Перед тем как рискнуть некоторым капиталом, инвесторы должны быть уве-

рены в платежеспособности проработки проекта и осведомлены о его эффективности.

В настоящей работе рассматривается Закрытое акционерное общество «Вектор-Бест-Балтика» (полное фирменное наименование) как представительство ЗАО «Вектор-Бест».

ЗАО «Вектор-Бест» существует многие годы и имеет собственные:

- НИИ средств диагностики;
- цех по производству диагностикумов;
- отделения производства наборов реагентов для клинической биохимии;
- отдел биологического и технического контроля.

Производственная база предприятия расположена в двух производственных корпусах общей площадью около 12 000 м<sup>2</sup>.

ЗАО «Вектор-Бест» — один из крупнейших в России производителей наборов реагентов для диагностики заболеваний человека методами ИФА (иммуноферментный анализ) и ПЦР (полимеразная цепная реакция), наборов реагентов для клинической биохимии. Суммарный выпуск продукции составляет более 80 000 наборов в месяц.

Итак, сфера деятельности — разработка, производство и реализация средств для лабораторной диагностики заболеваний человека.

Основные направления деятельности:

- Наборы для иммуноферментной диагностики заболеваний человека.
- Наборы для диагностики заболеваний человека методами полимеразной цепной реакции (ПЦР) в режиме реального времени.
- Наборы реагентов для клинической биохимии.

Основной принцип деятельности: «Постоянное совершенствование — путь к успеху!»

Основная цель деятельности — максимальное удовлетворение нужд отечественного здравоохранения в высококачественных диагностических средствах.

Маркетинговые инструменты, необходимые для усиления конкурентоспособности организации ЗАО «Вектор-Бест-Балтика»:

- создание и распространение познавательных буклетов, каталогов, плакатов в поликлиниках и больницах;
- использование интернет ресурсов для распространения рекламных акций на сайте компании, участие в конкурсах;
- рассылка на почту рекламных приглашений на участие в различных акциях и событиях в деятельности компании;
- использование для привлечения покупателей уличных баннеров;
- организация семинаров для постоянных клиентов по обсуждению достоинств и неудобств продукции, обучению новейшим

- технологиям, что обеспечит дополнительное преимущество перед конкурентами;
- организация тренингов для врачей с целью привлечения их внимания к продукции компании, демонстрации конкурентных преимуществ наряду с аналогичным товаром на рынке;
  - предоставление новых технологий и продукции во временное пользование постоянным клиентам, с дальнейшей возможностью подписания договора о сотрудничестве.

Для осуществления даже части предложенного выше потребуются дополнительные незапланированные затраты.

Так как эта коммерческая организация существует довольно долго и, исходя из ее стратегий, необходим бизнес-план, основанный на маркетинговых исследованиях, для достижения более стабильного положения на рынке, повышения узнаваемости, подтверждения репутации качественной продукции и, следовательно, повышения конкурентоспособности компании. Поэтому в структуру бизнес-плана включается маркетинговый план, направленный на развитие коммуникаций.

Главная цель будущего маркетингового плана — донесение до потребителей информации об услугах и продукции, производимых предприятием и разработка плана их продвижения на рынке.

Проведя анализ организационной структуры ЗАО «Ветор-Бест-Балтика» наиболее выгодным и рентабельным решением представляется наем человека или фирмы для подготовки всего материала и расчетов для маркетингового плана. Этот выбор можно обосновать тем, что в ЗАО «Вектор-Бест-Балтика» не имеется высококвалифицированного работника в данной области и, следовательно, наем человека со стороны предоставит объективный план с гарантированным результатом проведенной работы.

Для ЗАО «Вектор-Бест-Балтика» подходит оперативное краткосрочное планирование. Это объясняется тем, что, во-первых, недоверие компании к подобным способам решать задачи (впервые компания будет существенно менять структуру и работу организации). Во-вторых, в течение краткосрочного периода действия планирования станет очевидным, рентабельно ли использование таких методов маркетинга.

После внедрения краткосрочного маркетингового планирования станет ясно, какие именно угрозы существенно влияют на благополучное развитие компании, выявятся дальнейшие возможности по развитию взаимосвязей с потребителями, а также станет понятным, каким образом необходимо осуществить подходы в организации новой структуры в рамках организации и, возможно, провести дальнейшую реорганизацию компании.

После осуществления поставленных перед компанией задач, она обновила свой имидж и открывает для себя более перспективные пути сосу-

ществования с конкурентами, которые всегда будут представлять главную угрозу для «жизни» коммерческой организации ЗАО «Вектор-Бест-Балтика».

### **Литература**

1. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг. 2-е изд. СПб.: Питер, 2010.
2. *Латыгин Ю. Н.* Бизнес-план: стратегии и тактика развития компании. М.: Омега-Л, 2012.
3. *Памбухчиянц О. В.* Организация и технология коммерческой деятельности. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Дашков и К, 2011.
4. *Портер М. Э.* Конкуренция: научное издание / пер. с англ. М.: Вильямс, 2010.

*Бравцев В. П., к. ф. н., доцент  
Батова О. В., студент  
Киришский филиал СПбУУиЭ*

## **ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (на примере клиники «Мединеф»)**

В целях обеспечения устойчивого социально-экономического развития любой страны одним из приоритетов должно являться сохранение и укрепление здоровья населения на основе формирования здорового образа жизни и повышение доступности и качества медицинской помощи.

Концепция развития здравоохранения в Российской Федерации до 2020 г. представляет собой анализ состояния здравоохранения в Российской Федерации, а также основные цели, задачи и способы его совершенствования на основе применения системного подхода.

Повышение качества медицинских услуг и их доступности для населения значительно влияет на реализацию человеческого капитала и улучшение демографической ситуации в стране и регионе.

Многопрофильные медицинские центры и клиники, являющиеся платной альтернативой государственным поликлиникам, пользуются спросом. Все больше жителей хотят получить квалифицированную медицинскую помощь с достаточным комфортом. Рынок частных медицинских услуг в Ленинградской области находится на стадии развития и пока что своего потенциала полностью не раскрыл. Поэтому развитие сферы медицинских услуг является перспективным видом предпринимательской деятельности по удовлетворению потребностей населения и

повышению качества жизни. Это показывает и анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Клиника «Мединеф» за 2011–2012 гг.

Основные виды деятельности ООО «Клиника «Мединеф»: медицинская деятельность.

Высший орган управления Обществом — Общее собрание участников Общества. Единичным исполнительным органом Общества является Директор, избираемый общим собранием участников Общества.

Общество создано на основании решения учредителей 6 декабря 2006 г. в целях извлечения прибыли. В 2007 г. Общество начало осуществлять платные медицинские услуги населению и организациям на арендованных площадях в г. Санкт-Петербурге и г. Кириши Ленинградской области.

Для расширения деятельности Общества определена стратегическая линия развития предпринимательской деятельности в сфере платных медицинских услуг. Разрабатываются мероприятия по расширению медицинских услуг в следующих направлениях: стоматология, семейная медицина, сестринское дело, торговля медицинской техникой, медицинским оборудованием, медицинскими препаратами.

Главным куратором клиники, ее топ-менеджером является доктор медицинских наук, профессор, заслуженный врач РФ Василий Григорьевич Бовтюшко. Основные научные интересы этого ученого связаны с разработкой методических основ доклинической диагностики. Методика, разработанная под его руководством группой ученых ВМА, является основной научной базой профилактических обследований, проводимых клиникой.

Клиника «Мединеф» сотрудничает и со многими ведущими лечебно-профилактическими учреждениями, медицинскими институтами, университетами, академиями Санкт-Петербурга и Москвы.

Постоянным и надежным партнером клиники является Военно-медицинская академия, имеющая более чем 200-летний опыт лечения пациентов с заболеваниями различного профиля.

Основным ноу-хау «Мединеф» является профилактика осложнений атеросклероза. Группой ученых клиники, института Военной медицины и Военно-медицинской академии разработана оригинальная методология диагностики и лечения атеросклероза в скрытом периоде.

В клинике «Мединеф» тщательно контролируется образование и уровень квалификации врачебного персонала. Команда профессионалов из более чем 100 сотрудников имеет большой профессиональный опыт, научные и квалификационные степени, проходит обучение и стажировки в Военно-медицинской академии им. С. М. Кирова и ведущих клиниках России.

Кроме того, клиника «Мединеф» активно сотрудничает с ведущими специалистами и медицинскими учреждениями России, Германии, Шве-

ции, Израиля, что дает возможность, в случае необходимости, направить пациента в другую клинику, которая сможет оптимально решить его проблему.

Медицинские услуги, оказываемые в клинике:

1. Амбулаторно-поликлинические приемы специалистов по: терапии; педиатрии (включая детского хирурга, кардиолога, невролога); акушерству и гинекологии; урологии; хирургии; эндокринологии; оториноларингологии; офтальмологии; неврологии; маммологии; кардиологии; пульмонологии; аллергологии-иммунологии; гастроэнтерологии; дерматовенерологии; травматологии и ортопедии; мануальной терапии. В случае временной нетрудоспособности предусмотрена выдача больничных листов, медицинских справок.

2. Диагностические манипуляции: УЗИ всех органов и сосудов; функциональная диагностика: ЭКГ, холтеровское мониторирование (суточная запись ЭКГ и АД), ЭЭГ, спирометрия, дыхательный хелик-тест.

3. Лаборатория: широкий спектр выполняемых анализов; высокий уровень диагностической надежности; скорость выполнения лабораторных исследований.

4. Услуги процедурного кабинета (заборы биосред для лабораторных анализов, инъекции, капельницы).

5. Все виды медицинского массажа: классический медицинский массаж взрослым и детям; профилактический оздоровительный массаж; лимфодренажный массаж; моделирующий антицеллюлитный массаж.

Клиника за последние годы достигла следующих результатов своей деятельности (см. табл. 1).

Таблица 1

**Изучение сравнительной динамики абсолютных показателей деловой активности**

Показатель, тыс. руб.	2011 г.	2012 г.	Отклонение, тыс. руб.	Темп прироста, %
Чистая прибыль	12 950	14 055	1105	8,53
Выручка от продаж	47 126	54 850	7724	16,39
Средняя стоимость активов	20 854	29 790	8936	42,85

Соотношение темпов роста показателей ООО «Клиника «Мединеф» за 2011–2012 гг.:

$$8,53 < 16,39 < 42,85 < 100\%.$$

Как показывает неравенство, ООО «Клиника «Мединеф» не удалось добиться выполнения «золотого правила». Однако, так как в последние



годы клиника «Мединеф» занималась реконструкцией и расширением площадей, что требует значительных затрат, отклонение от правила не рассматривается как негативное.

Если деятельность организации требует значительного вложения средств (капитала), которые могут окупиться и принести выгоду лишь в более или менее длительной перспективе, то вероятны отклонения от «золотого правила».

Рентабельность всех активов по балансовой (валовой) прибыли ( $R_A$ ). Коэффициент рентабельности всех активов по балансовой прибыли служит самым общим показателем, показывающим, сколько денежных единиц привлечено предприятием для получения рубля прибыли независимо от источника привлечения средств.

$$R_A = \text{ВП} / A,$$

где ВП — прибыль валовая; А — средняя стоимость активов организации.

$$R_{A2011} = 21\,823 / 20\,854 \cdot 100 = 104,65\%;$$

$$R_{A2012} = 27\,922 / 29\,790 \cdot 100 = 93,73\%;$$

$$\Delta R_A = 93,73 - 104,65 = -10,92\%.$$

В 2011 г. на 1 привлеченный предприятием рубль приходилось 1,05 рубля прибыли. В 2012 г. этот показатель снизился на 10,92% и составил 94 копейки прибыли на 1 привлеченный рубль.

Рентабельность собственного капитала ( $R_{СК}$ ). Данный коэффициент показывает эффективность использования капитала, инвестированного собственниками предприятия.

$$R_{СК} = \text{ЧП} / \text{СК},$$

где ЧП — чистая прибыль; СК — средняя стоимость собственного капитала.

$$R_{СК2011} = 12950 / 15974 \cdot 100 = 81,07\%;$$

$$R_{СК2012} = 14055 / 26727 \cdot 100 = 52,59\%;$$

$$\Delta R_{СК} = 52,59 - 81,07 = -28,48\%.$$

В 2011 г. 81 копеек прибыли приходилось на 1 рубль собственного капитала. В 2012 г. данный показатель снизился на 28,48% и составил 52,59%. Это говорит о снижении эффективности использования организацией собственных средств.

Причиной снижения прибыли клиники и, следовательно, уменьшения коэффициента рентабельности продаж и других коэффициентов рентабельности, явилось то, что в целях привлечения высококвалифицированных специалистов руководством клиники «Мединеф» было принято решение о повышении зарплат медицинского персонала.

Данная мера была необходимой, так как на рынке медицинских услуг г. Кириши средний уровень зарплат квалифицированных врачей и медицинских сестер был несколько выше, чем уровень заработной платы в ООО «Клиника «Мединеф».

В 2011 г. Обществом оказывались платные медицинские услуги по прямым договорам с физическими лицами и по договорам добровольного медицинского страхования со страховыми компаниями. Кроме того, Обществом осуществлялись капитальные вложения в медицинское оборудование.

В 2012 г. Обществом также оказывались платные медицинские услуги по прямым договорам с физическими лицами и по договорам добровольного медицинского страхования со страховыми компаниями. Кроме того, осуществлялись капитальные вложения в реконструкцию помещений и закупку медицинского оборудования.

Общество оказывает медицинские услуги на платной основе преимущественно пациентам, застрахованным по договорам ДМС.

В 2013 г. состоялось открытие обновленной клиники «Мединеф». Претерпев масштабную реконструкцию в клинике было принято решение о значительном повышении качества и спектра оказываемых услуг. Отныне клиника «Мединеф» стала уникальным Медицинским центром широкого профиля в масштабах города и района. В клинике открылись кабинет стоматолога, хирурга, дневной стационар, детская комната; появились новые доступные методы лечения и диагностики, открыта своя лаборатория. Открытие своей лаборатории позволит отказаться от услуг соисполнителей, которые влекут за собой дополнительные издержки. Таким образом, ООО «Клиника «Мединеф» находится в нормальном финансовом состоянии, рентабельно и приносит прибыль.

В дальнейшем, для увеличения прибыли планируется привлечение новых специалистов и открытие МРТ — томографического метода исследования внутренних органов и тканей с использованием физического явления ядерного магнитного резонанса. Так как на сегодняшний день у пациентов нет возможности пройти данное обследование в городе Кириши, то оказание услуги МРТ будет перспективным.

Клиника «Мединеф» открывает двери для своих пациентов с готовностью оказывать широчайший спектр услуг на уровне международных стандартов. Принятые решения позволяют улучшить результаты деятельности на основе качественного оказания услуг.

**Владимирский Д. Д.**  
*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,*  
*аспирант*  
 Научный руководитель — д. э. н., профессор **Бахарев В. О.**

## УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

Малое и среднее предпринимательство (далее МСП) практически во всех развитых и развивающихся странах является неотъемлемой частью национальных экономик. И, несмотря на то, что научно-технический и производственный потенциал любой страны, как правило, задается крупными предприятиями, МСП все равно в большей степени обеспечивают социально-экономическую стабильность развития. Данная тенденция может быть обусловлена высокой динамичностью и гибкостью малых предприятий, их способностью к более быстрой адаптации в изменениях социально-экономической политики государства, способностью к быстрому созданию новых рабочих мест и др.

Как известно, в большинстве стран основным критерием отнесения предприятия к сектору малого и среднего бизнеса является размер предприятия. Но необходимо отметить, что данный критерий не является основополагающим и в ряде стран также существуют ограничения по обороту и/или выручке предприятия (табл. 1).

*Таблица 1*

### Критерии отнесения предприятия к сектору МСП по размеру в разных странах

Страна	Размер предприятия (число занятых)	Оборот/выручка
МСП (микро, малые)		
Россия	≤250 (≤15, ≤100)	Выручка или активы: 1000 млн руб. (60 млн руб., 400 млн руб.)
Канада	<500	Выручка до 50 млн долл.
Чехия	<250 (<10, <50)	–
Словакия	<250 (<10, <50)	Оборот до 50 млн евро
Швейцария	<250 (<10, <50)	–
Великобритания	<250 (<10, <50)	–
Франция	<250 (<10, <50)	Оборот до 50 млн евро, балансовая стоимость активов до 43 млн евро (2 млн евро, 10 млн евро)
Южная Корея	<300	–
США	<500 (<50, <100)	–

Если учитывать только число сотрудников, то предприятие, имеющее в штате менее 10 человек, определяется как микро-предприятие, менее 50 — как малое предприятие, менее 250 — как среднее предприятие. Европейским Союзом специально разрабатывалось определение «Малые и средние предприятия», чтобы предусмотренные для них преимущества действовали только в отношении тех предприятий, которые действительно соответствуют этим критериям.

Так, в европейском секторе малого и среднего бизнеса в 2012 г. осуществляло деятельность 20,73 млн предприятий, составляющие по численности 99,8% всех предприятий региона и обеспечивающие рабочими местами 67,4% экономически занятого населения Европы (табл. 2) [2].

Таблица 2

**Число предприятий и численность занятых в МСБ в Европе, 2012 г., %**

Размер предприятия	Количество предприятий	Численность занятых
МСБ (0–249)	99,8	67,4
Микро (0–9)	92,2	29,6
Малые (10–49)	6,5	20,6
Средние (50–249)	1,1	17,2
Крупные (250+)	0,2	32,6
Всего	100	100

Источник: Eurostat / National Statistics Offices of Member States / Ecorys.

Положительная динамика развития МСП в разных странах объясняется государственной политикой правительств, направленной на формирование сектора, путем вовлечения широчайших масс населения в предпринимательскую деятельность. Во многих странах ведется активная деятельность, направленная на поддержку данного сектора со стороны государства. При этом в условиях экономической глобализации в разных государствах можно заметить и выделить сходные черты в системе государственной поддержки сектора МСП.

В общем, государственная поддержка предпринимательства предусматривает следующие направления, призванные содействовать созданию и функционированию сектора малого и среднего предпринимательства:

- совершенствование законодательства в области малого и среднего предпринимательства;
- формирование инфраструктуры поддержки (производственной, рыночной, финансовой, информационной) развития МСП;
- установление налоговых льгот и гибкой кредитной политики для МСП;

- упрощение доступа субъектов малого и среднего предпринимательства к государственным финансовым, материально-техническим и информационным ресурсам, а также к научно-техническим разработкам и технологиям;
- организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для МСП.

Среди мер в разных странах, которые применяли правительства, можно выделить: увеличение объемов поддержки в виде гарантий по кредитам МСП и проведение политики сглаживания отраслевых циклов (Канада, Чили, Дания, Финляндия, Венгрия, Италия, Корея, Нидерланды, Словакия, Словения, Испания, Швейцария, Таиланд, Великобритания, США, Испания); предоставление особых условий по гарантиям для стартапов (Канада, Дания, Нидерланды); государственное софинансирование, в т. ч. и через пенсионные фонды (Швейцария, Ирландия, Дания); субсидирование процентных ставок (Венгрия, Португалия, Россия, Испания, Турция, Великобритания); налоговые льготы, отсрочка платежей (Франция, Ирландия, Италия, Новая Зеландия, Испания, Великобритания, Россия (налоговые льготы для микропредприятий) и др.

Анализ развития сектора МСП в разных странах свидетельствует об осуществлении государственной политики по поддержке и развитию МСП через специализированный правительственный орган, имеющий достаточные ресурсные возможности и полномочия. В США это SBA, в Великобритании — Национальное Агентство по обслуживанию малого бизнеса (SBS), созданное в 2000 г. в составе Министерства торговли и промышленности (DTI), в Германии — генеральный Директорат малого и среднего бизнеса, ремесленничества, услуг и свободных профессий (DG VIII) в составе Федерального Министерства экономики и технологий (BMWA), в Японии — реорганизованное Министерств экономики, торговли и промышленности (METI), в составе которого создано новое Агентство малого и среднего предпринимательства (SMEA) и др.

В России в качестве данного управляющего органа выступает Министерство экономического развития РФ (Департамент развития малого и среднего предпринимательства и конкуренции), Федеральная антимонопольная служба. Но, несмотря на то, что в России успешно применяются апробированные за рубежом инструменты по регулированию деятельности малого и среднего предпринимательства, совершенствование российской системы управления еще требует решения таких вопросов, как:

- обеспечение налоговых льгот инвесторам, осуществляющим вложения в малые и средние предприятия;
- обеспечение малому и среднему бизнесу доступа к государственному заказу;
- проведение политики поощрения муниципалитетов к реализации собственных программ поддержки МСБ;

- увеличение объемов государственных гарантий по инвестиционным кредитам МСП;
- внедрение специальных программ, поощряющих уже добившихся успеха бизнесменов передавать свой опыт начинающим предпринимателям, в обмен на предоставление определенных льгот;
- создание гибкой системы государственной поддержки, предусматривающей предоставление денежных средств малым и средним предприятиям в условиях замедления экономики и развитие системы оздоровления МСП.

### **Литература**

1. Финансовое состояние и ожидания малого и среднего бизнеса в 2013 г. МСП Банк, Аналитический центр, 2013. 74 с.
2. Малый и средний бизнес в 2012 г.: международный опыт регулирования и финансирования. МСП Банк, Аналитический центр, 2013. 69 с.

**Ворожцов В. В.**

*Санкт-Петербургский университет управления экономики,  
аспирант*

Научный руководитель — к. ф.-м. н., доцент **Колпакиди Н. Н.**

## **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ПРИМОРСКОМ КРАЕ**

На основе анализа опыта стран с развитой рыночной экономикой можно констатировать, что малое и среднее предпринимательство способствует:

- повышению эффективности производства, являющегося дополнительным источником конкуренции;
- созданию предпосылок для последующего преобразования малых предприятий в средние и крупные компании;
- инновационному развитию;
- повышению эффективности производства крупных корпоративных структур;
- освоению новых рынков, которые крупные компании считают недостаточными емкими, тем самым расширяя ассортимент потребительских товаров;
- росту занятости населения и становлению гражданского общества.

Вместе с тем состояние, темпы и тенденции развития предпринимательства в России не удовлетворяют потребностям рыночной экономи-

ки и не соответствуют предпринимательскому потенциалу граждан. Концепция государственной политики поддержки и развития малого предпринимательства в Российской Федерации с 2001 г. была направлена на активизацию деятельности федеральных, региональных органов власти и органов местного самоуправления в этой сфере. Однако факты говорят, что значительного улучшения условий для развития предпринимательства не произошло. Препятствиями на пути развития по-прежнему остаются:

- неэффективность налоговой политики;
- административные барьеры;
- сложность доступа к финансово-кредитным и имущественным ресурсам;
- неразвитость инфраструктуры поддержки малого предпринимательства, его информационного обеспечения и неэффективность системы подготовки кадров для малых предприятий.

Решение этих проблем зависит как от действенности государственных органов власти, так и активности самих предпринимателей.

Целью настоящей работы является анализ проблем и перспектив развития малого и среднего предпринимательства (МСП) в Приморском крае.

В работе выделены факторы, способствующие и тормозящие развитие МСП в Приморском крае.

Факторы, способствующие развитию МСП:

- выгодное геополитическое положение края, позволяющее связать страны АТР с Европой, наличие портов, связанных с Транссибирской магистралью;
- существующие и отчасти реализуемые сейчас планы Правительства РФ превратить Приморье в крупный международный транспортный узел (модернизация портов, Транссиба, прокладка нефтепроводов из Восточной Сибири, реализация программы модернизации транспортной системы России, в т. ч. автодорог и воздушных перевозок);
- создание единых энергосистем с Китаем, Японией и Кореей, проходящих через Приморье;
- наличие богатых природных ресурсов, в т. ч. биоресурсов, леса и т. д.;
- широкое развитие приграничной торговли с Китаем и Кореей (КНДР и РК);
- самая разветвленная на Дальнем Востоке система телекоммуникаций;
- высокая концентрация предприятий оборонно-промышленного комплекса, позволяющая при осуществлении грамотной конверсии, создавать высокотехнологическую продукцию;



- наличие большого количества научных кадров, сосредоточенных в институтах ДВО РАН, имеющих высокий инновационный потенциал;
- богатые рекреационные ресурсы.

В совокупности эти факторы дают большие потенциальные возможности для развития малого бизнеса в крае.

Факторы, тормозящие процесс развития МСП в Приморском крае:

- политическая нестабильность (смена исполнительной и законодательной власти ведет к изменению правил игры на рынке и очередному переделу собственности);
- социально-экономические риски (высокие тарифы, низкий уровень жизни, высокий криминальный риск);
- финансовые риски (невозврат долгов, непрозрачность банков и т. д.);
- неразвитая нормативно-правовая база в области поддержки малого бизнеса;
- неразвитость институтов гражданского общества (политические партии, движения, бизнес-ассоциации, СМИ и т. д.);

Эти риски создают неблагоприятный климат для инвестиций и развития бизнеса в крае.

По данным Всероссийской экономической переписи (2010 г.) была получена картина уровня развития предпринимательства в различных регионах страны для определения дальнейших возможностей его развития в качестве приоритетного сектора экономики. Это обследование неоднозначно воспринялось бизнес-сообществом. Тем не менее, мероприятие прошло успешно: в Приморском крае было опрошено 75,8 тыс. (83,2%) субъектов малого и среднего предпринимательства, в т. ч. 30 тыс. юридических лиц и 45,8 тыс. индивидуальных предпринимателей.

В итоге выяснилось, что из 75,8 тыс. субъектов малого и среднего предпринимательства, представивших сведения, 49,4 тыс. респондентов (65%) ведут экономическую деятельность, остальные по каким-либо причинам ее приостановили. В целом, по Приморью почти каждое третье юридическое лицо и каждый третий индивидуальный предприниматель представили «нулевые» отчеты, что может свидетельствовать как об отсутствии деятельности, так и о сокрытии ее реальных результатов.

Сегодня свой вклад в экономику Владивостока вносят более 18 тыс. индивидуальных предпринимателей, 19 тыс. юридических лиц и 122 средних предприятия. Основная сфера, в которой работает предпринимательство — торговля. Поэтому Администрация Владивостока поддерживает не только производственные, но и торговые предприятия.

Вклад предпринимательства в ВРП края — 30%, такие же показатели демонстрируют занятость в экономике и среднесписочная численность малых предприятий, а вот в обороте организаций этот сектор бизнеса

занимает 61%. Особенно велика его доля в розничной торговле и общепите. Кроме того, инвестиции в основной капитал юридическими лицами — малыми и средними предприятиями — составляют 8,2 млрд рублей, индивидуальными предпринимателями — 1,3 млрд рублей. В целом же по краю на 1000 жителей приходится 15 юридических лиц и 23 предпринимателя, это выше, чем в среднем по России.

На данный момент малыми предприятиями и индивидуальными предпринимателями производится весь краевой объем окон и дверей полимерных, мешков и сумок из полимеров, трикотажных чулочно-носочных изделий, моющих средств, ювелирных изделий. В данном секторе экономики выпускается 95% — краевого объема мебели, 84% — книг, брошюр, печатных листовок, 79% — рыбных пресервов, 54% — трикотажных изделий, 42% — вод минеральных и газированных напитков, 38% — молока жидкого обработанного, 35% — древесины необработанной, чуть более 1/4 краевого объема кондитерских, колбасных изделий, хлеба и хлебобулочных изделий.

По данным аналитических обзоров в Приморском крае сегодня созданы благоприятные условия для развития предпринимательства. Поскольку власти города заинтересованы в развитии предпринимательства, они стараются оказать предпринимателям максимальную поддержку. На территории Владивостока действует целевая программа «Развитие малого и среднего предпринимательства в городе Владивостоке на 2013–2015 годы». Она предусматривает оказание финансовой, имущественной и информационной поддержки. Например, бизнесменам предоставляется преимущественное право выкупа арендуемых помещений, отсрочка платежа по выкупу, субсидирование процентной ставки по кредиту, субсидирование лизинговых затрат. Среди наиболее часто используемых предпринимателями видов поддержки — возмещение затрат лизинговых платежей (в сумме до 500 тыс. рублей для каждого предпринимателя), предоставление грантов на открытие собственного дела (в размере до 300 тыс. рублей).

Также в рамках программы возможно возмещение затрат инновационным компаниям, имеющим патент или пользующимся патентом по договору, возмещение затрат на экспорт товаров и услуг, возмещение затрат по энергосбережению и подсоединению к объектам электросетевого хозяйства. Для предпринимателей регулярно проводятся семинары по таким важным вопросам, как энергосбережение, налогообложение, пожарная безопасность, управление персоналом, инвестиционная привлекательность, охрана труда и др. Перечень наиболее актуальных тем ежегодно определяют сами предприниматели, исходя из своих потребностей. Проводят эти семинары практики с большим опытом работы по указанным направлениям. Предприниматели Владивостока принимают

участие и в муниципальных проектах, выполняя ежегодно около 10% из общей доли работ на городские нужды. По муниципальным контрактам также регулярно проходят обучающие семинары. В планах на будущее — не переставать уделять усиленное внимание поддержке малого и среднего предпринимательства. Программа социально-экономического развития Приморского края на 2013–2017 гг. предусматривает создание новых механизмов государственной поддержки бизнеса. К сожалению, в целом предприниматели до сих пор остаются пассивными, поскольку каждый заиклен на своем бизнесе, не замечая, что происходит вокруг. Но необходимо смотреть вперед и выходить на другой уровень общения. Только из диалога с реальным предпринимательством власть может узнать о наиболее острых проблемах и оперативно их решить.

### **Литература**

1. *Бортник И.* Они быстро осваивают рынок и финансируют науку // Российская Федерация. 1998. № 4.
2. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gks.ru>.
3. Федеральный портал малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mb.primorsky.ru>.
4. Деловая газета «Золотой Рог» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.zrpress.ru>.

***Гванцеладзе Н. В.***

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
студент*

Научный руководитель — к. э. н., доцент **Кошелева Т. Н.**

## **МАЛЫЙ БИЗНЕС КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ НАРАСТАЮЩЕЙ СОЦИАЛЬНОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ**

Российское законодательство о предприятиях и предпринимательской деятельности определяет предпринимательство (бизнес) как инициативную самостоятельную деятельность граждан и их объединений, направленную на систематическое получение прибыли, осуществляемую на свой риск и под свою имущественную ответственность и зарегистрированную в установленном государством порядке. Согласно российскому законодательству предпринимательством может заниматься любой дееспособный гражданин РФ, а также резиденты РФ. Неотъемлемой чертой предпринимателя должно быть новаторство и свое субъ-

активное видение ситуации. Безусловно, любой бизнес невозможен без риска, истинный предприниматель не должен бояться рисков. Но прежде чем начинать предпринимательскую деятельность, бизнесмен должен изучить рынок и только, потом рисковать. Ведь безрассудное поведение часто приводит к банкротству фирмы.

Основными принципами предпринимательской деятельности являются:

1. Свобода выбора деятельности.
2. Мобилизация имущества и средств юр. и физ. лиц в деятельности.
3. Самостоятельности в принятии решений связанных с производством.

4. Свобода поиска кадров.

*Малое предприятие* — небольшое предприятие любой формы собственности, характеризуемое, прежде всего ограниченным числом работников (максимальная численность 200 человек, в отраслях непроеводственной сферы до 15 человек).

Этот вид деятельности зародился совсем недавно, с начала 90-х годов прошлого века он появился как итог развала коммунистического режима в стране. Но, несмотря на это все больше людей решаются на открытие своего дела. Таким образом, ежегодно появляются новые малые предприятия, но, к сожалению, большая часть из них не может удержаться на плаву, и после недолгого существования эти малые предприятия самоликвидируются. Тем самым доля занятых в малом бизнесе никак не может достигнуть 30% (к примеру, в Европе на него приходится 70–80% населения).

Сектор малого бизнеса является опорой для любой развитой экономической системы, без нее экономика и общество не могут прогрессивно развиваться.

Роль малого бизнеса в экономике страны, определяется следующими факторами:

- количеством малых предприятий и индивидуальных предпринимателей в совокупности субъектов рыночной экономики;
- долей малых предприятий в создании валового внутреннего продукта, в производство продукции (выполнение работ, оказание услуг);
- долей субъектов малого предпринимательства в формировании федерального и региональных бюджетов.

Социальная роль малого бизнеса заключается в следующем:

- в уменьшении уровня безработицы;
- в лучшем удовлетворении потребностей граждан в продукции и услугах;
- повышение качества обслуживания;

- формирование среднего слоя населения в обществе как основы для развития экономики и повышения уровня жизни граждан;
- уменьшение количества забастовок и снижение социальной напряженности в обществе.

На западе МБ играет важную роль в обществе и в экономике, там он действительно является опорой для экономики страны, давая значительный толчок прогрессивному развитию страны. В Германии почти 70% населения занято в малом семейном бизнесе, который насчитывает не более 9 наемных работников и доход не превышает 700 тыс. евро. Они производят более половины ВВП, и их отчисления в казну составляют 41% от всех налоговых отчислений.

К сожалению, в РФ малый бизнес не играет значимой роли в экономике. Государство в экономической политике опирается на сырьевых магнатов, которые в основном являются представителями крупного бизнеса. Сырьевая политика неверна, со временем ресурсы могут истощиться или же упасть в цене, а новаторские идеи и деловая хватка малых предпринимателей неистощимый ресурс.

Выделяется ряд причин, тормозящих развитие малого предпринимательства в России:

1. Сложная финансово-экономическая обстановка, спад производства, инфляция, высокий уровень процентных ставок, слабая правовая защищенность предпринимателей.
2. Низкий уровень организационно-экономических и правовых знаний предпринимателей, отсутствие должной деловой этики и культуры.
3. Негативное отношение населения к предпринимательству.
4. Слабая государственная поддержка предпринимательства.

Сложившиеся экономические условия в стране подрывают стимулы и интересы предпринимательской деятельности.

Проведенные институтом стратегического анализа исследования свидетельствуют, что около 75% малых предприятий нуждаются в финансовой поддержке со стороны федеральных, региональных, местных органов, около 83% — в предоставлении налоговых льгот, и 57% — в получении льготных кредитов для осуществления конкретных проектов.

Властям следует уделить больше внимания малому предпринимательству. Пересмотрев законодательство, облегчив налоговую ношу малого бизнеса и введя реально дешевые кредиты, власти смогут дать сильный толчок малому бизнесу. А развитие и постепенное укрепление позиций малого бизнеса, даст положительный результат, в виде улучшения экономического положения страны. Также, за счет бизнесменов укрепится такой общественный слой как средний класс, что, безусловно, сумеет сгладить социальную нестабильность, которая нарастает в стране с каждым годом.

## **НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННО-ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ**

В условиях рыночной экономики решающим условием развития и устойчивой жизнеспособности предприятия любого профиля является эффективность вложения капитала в тот или иной проект. Принятие предприятием решения об инвестировании инновационного проекта обуславливается целями, которые оно ставит перед собой. Последовательность инвестиционных целей (в порядке убывания) можно представить следующим образом:

1. Прибыльность инновационно-инвестиционного проекта определяется как норма прибыли на инвестиции. При этом, капитальные вложения осуществляются только в том случае, если прибыль от них достигает определенного, заранее задаваемого минимума. А венчурные инвестиции считаются коммерчески эффективным, если норма прибыли на вложенный капитал за весь жизненный цикл инновационного проекта превышает среднюю норму прибыли по промышленности и средний банковский процент на капитал.

2. Рост предприятия путем ежегодного увеличения торгового оборота и доли контролируемого им рынка.

3. Поддержание высокой репутации предприятия среди потребителей, сохранение контролируемой доли рынка.

4. Достижение высокой производительности труда.

5. Производство новой продукции.

Суть инвестирования, с точки зрения инвестора, заключается в отказе от получения прибыли «сегодня» во имя получения прибыли «завтра». Для принятия решения о долгосрочном вложении капитала необходимо располагать информацией, в той или иной степени подтверждающей два основополагающих предположения:

- 1) вложенные средства должны быть полностью возмещены;
- 2) прибыль, полученная в результате данной операции, должна быть достаточно велика, чтобы компенсировать временный отказ от использования средств, а также высок и риск, возникающий в силу неопределенности конечного результата.

Следует учитывать, что ни одно предприятие, желающее занять и сохранить лидирующие позиции на рынке, не может достичь этих задач без одного из основных факторов преуспевания — инноваций. В современных экономических условиях жизненный цикл продукции, услуги

быстро сокращается, конкуренция резко обостряется, требования потребителей к продукции повышаются. Для сохранения своих позиций на рынке предприятие вынуждено непрерывно улучшать и преобразовывать свои продукты, совершенствовать производственные и управленческие процессы.

Принятие правильных управленческих решений о финансировании технических нововведений, научных исследований и разработок, внедрения изобретений и открытий невозможно без проведения грамотных, обоснованных экономических расчетов.

Проблема принятия решения об инвестициях в инновации состоит в оценке плана предполагаемого развития событий с точки зрения того, насколько содержание плана и вероятностные последствия его осуществления соответствуют ожидаемому результату. Даже успешные проекты в любой момент своего жизненного цикла не застрахованы от появления у конкурента более перспективной новинки.

В общем понятии инвестиционным проектом называется план или программа, вложений капитала с целью последующего получения прибыли. Таким образом, присутствует временный лаг между моментом начала инвестирования и моментом, когда проект начинает приносить прибыль. Временный фактор играет ключевую роль в оценке инновационно-инвестиционных проектов. В условиях рынка период от разработки до реализации проекта принято рассматривать как цикл инвестиционного проекта, охватывающий следующие этапы: прединвестиционный, инвестиционный, эксплуатационный. Суммарная продолжительность этих этапов составляет срок действия проекта.

Прединвестиционный этап непосредственно предшествует основному объему инвестиций. На этом этапе проект разрабатывается, производятся научное исследование и опытно-конструкторские работы и при положительных результатах готовится его технико-экономическое обоснование, проводятся маркетинговые исследования, осуществляется выбор поставщиков сырья и оборудования, ведутся переговоры с потенциальными инвесторами и участниками проекта. Также здесь может осуществляться юридическое оформление проекта (регистрация предприятия, оформление контрактов и т. д.), проводится эмиссия акций и других ценных бумаг. Как правило, в конце этой фазы должен быть получен развернутый бизнес-план инновационно-инвестиционного проекта. Все перечисленные действия требуют не только времени, но и затрат, особенно научные разработки. В случае положительного результата и перехода к осуществлению проекта понесенные затраты капитализируются и входят в состав предпроизводственных затрат с последующим отнесением на себестоимость продукции или через механизм амортизационных отчислений.



Следующий отрезок времени отводится под стадию инвестирования, или этап реализации проекта сюда также включается изготовление промышленных образцов. Принципиальное отличие этого этапа от предыдущего и последующего состоит, с одной стороны — начинают предприниматься действия, требующие затрат и носящие необратимый характер (закупка оборудования, сырья), а с другой — проект еще не в состоянии обеспечить свое развитие за счет собственных средств. На этой стадии формируются постоянные активы предприятия. Некоторые виды сопутствующих затрат (например, расходы на обучение персонала, проведение рекламных мероприятий, пуск и наладку оборудования и др.) частично могут быть отнесены на себестоимость продукции, как расходы будущих периодов, а частично капитализированы, как предпроизводственные затраты.

С момента ввода в действие основного оборудования, приобретения недвижимости, или иного актива начинается третья стадия развития инвестиционного проекта — эксплуатационная. Этот период характеризуется началом серийного производства (использование произведенных изделий или технологий в производственной или хозяйственной практике) или оказания услуг с соответствующими текущими издержками.

Значительное влияние на общую характеристику проекта оказывает продолжительность эксплуатационного этапа. Очевидно, чем дальше будет отнесена во времени ее граница, тем больше совокупная величина дохода.

Важно определить тот момент, по достижении которого денежные поступления проекта не связаны с первоначальными инвестициями, что и будет называться «инвестиционным пределом». Например, при установке нового оборудования инвестиционным пределом является срок полного морального и физического износа. Общим критерием продолжительности срока действия проекта является существенность вызываемых им денежных доходов с точки зрения инвестора. Так, при проведении банковской экспертизы на предмет предоставления кредита срок действия проекта будет совпадать со сроком погашения задолженности и дальнейшая судьба инвестиций ссудодателя не интересует.

Основная классификация инновационно-инвестиционных проектов сочетает разбивку капитальных вложений на классы с принципом дифференцирования нормы прибыли внутри каждого класса:

1. Вынужденные капитальные вложения, осуществляемые с целью повышения надежности производства и техники безопасности, направленные на выполнение требований охраны окружающей среды в соответствии с новыми законодательными актами в этой сфере и учитывающие прочие методы государственного регулирования. При таком типе капитальных вложений требования к норме прибыли отсутствуют.

2. Вложения с целью сохранения позиций на рынке (поддержание стабильного уровня производства).
3. Вложения в обновление основных производственных фондов (поддержание непрерывной деятельности).
4. Вложения с целью экономии текущих затрат (сокращение издержек).
5. Вложения с целью увеличения доходов (расширение деятельности — увеличение производственной мощности).
6. Рисковые капитальные вложения (новое строительство, внедрение инновационных технологий, продуктов).

Представленная классификация является основным элементом управления инвестиционным процессом на предприятии. Инновационно-инвестиционная политика предприятия является составной частью общей финансовой политики инвестиционной деятельности, которая определяет выбор и способ реализации наиболее рациональных путей расширения и обновления производственно-технологического и экономического потенциала предприятия. Важную роль в инновационно-инвестиционной политике играет временное распределение прибыли, когда в зависимости от финансового положения предприятия в разные периоды руководство задает разные нормы прибыли, управляя инвестиционным процессом во времени. В этих целях составляются долгосрочные планы вложений для использования накопленной в благоприятные периоды прибыли в менее благоприятных условиях (для компенсации вложений с низкой прибылью).

Норма прибыли от инвестиций разных классов может колебаться в значительной степени с учетом возможности доступа предприятий к выгодным объектам в течение различных периодов.

Поэтому устанавливаются границы колебания нормы прибыли. Нижняя граница — это тот минимальный уровень, ниже которого норма прибыли не должна падать независимо от того, каков ожидаемый объем прибыли от проекта и каковы финансовые ресурсы предприятия. Помимо минимальной нормы прибыли обычно устанавливается на достаточно длительный период (5 — 10 лет) также стандартная (нормальная) норма прибыли, приемлемая для предприятий.

Минимальная норма прибыли рассчитана из уровня доходности ценных бумаг, ставок по долгосрочному кредиту и т. п., так как вложения инвестиций в ценные бумаги, банковские операции и прочие являются альтернативой инвестиционных проектов производственного характера.

Необходимо отметить, что минимальная норма прибыли возрастает с увеличением степени инвестиционного риска и достигает очень высокого уровня для венчурных проектов.

Таким образом, для сохранения и развития производственного потенциала значение управления инновационно-инвестиционными про-

ектами в настоящее время занимает одну из важнейших сторон производственно-хозяйственной деятельности, как для каждого хозяйствующего субъекта, так и для развития российской экономики в целом.

### **Литература**

1. Справочник директора предприятия / под ред. проф. М. Г. Лапусты. 7-е изд. М.: ИНФРА-М, 2004 г.
2. ПБУ 17/02 «Учет расходов и технологические работы»: утв. приказом Минфина РФ от 19.11.2002 г. № 115н.
3. ПБУ 10/99 «Расходы организации»: утв. приказом Минфина РФ от 06.05.1999 г. № 33н.
4. ПБУ 14/07 «Учет нематериальных активов»: утв. приказом Минфина РФ от 27.12.2007 г. № 153н.

**Гринев И. Е.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
аспирант*

Научный руководитель — к. э. н., доцент **Сорвина Т. А.**

## **СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР**

Увеличение масштабов общественного производства и потребления, усиление влияния производства на среду обитания, резкое ухудшение экологической обстановки приводит к необходимости развития системы экологического менеджмента.

Проблема качества среды обитания привлекает внимание современных исследователей к возможным экологическим последствиям работы предприятий различных сфер деятельности. Для управления экологическими последствиями предприятие должны выявлять факторы, создающие угрозы ухудшения экологической ситуации, снижать или полностью устранять их негативное воздействия.

Статья 17 Федерального закона «Об охране окружающей среды» предусматривает поддержку государством предпринимательской деятельности, осуществляемую с целью охраны окружающей среды, является формальной, декларативной, в незначительной степени стимулирующей предпринимательские структуры к уменьшению негативного воздействия на окружающую среду. При этом следует создавать правовые и стимулирующие условия для развития принципов экологического управления в предпринимательских структурах различного уровня.

Основными принципами экологического предпринимательства можно считать: биосферосовместимость и экологическая приемлемость предпринимательских решений; превентивность; комплексность; социальная ответственность и приоритетность жизни и охраны здоровья человека; внедрение механизмов охраны окружающей среды и рационального природопользования в систем стратегического и операционного управления; учет и контроль результатов «экологически осознанного управления».

Для достижения этой цели экологического управления предприятием требуется обоснование и разработка экологической стратегии, а также развитие системы экологического менеджмента.

Рассмотрение предприятия как экологической подсистемы предполагает оценку производственного процесса в экологической перспективе, т. е. с точки зрения потребляемых ресурсов, которые находятся на входе подсистемы и отходов, отбросов и рисков, находящихся на выходе.

Рыночный аспект концепции экологически осознанного управления связан с постоянным возрастанием расходов на ликвидацию последствий чрезмерного потребления, предпринимательского и потребительского эгоизма. Переосмысление характера потребления вызвано проявлениями экономического и экологического кризисов, что повлекло изменения требований к товарам с учетом их безопасности для окружающей природной среды и потребителя. Стратегическое управление предпринимательской структурой в современных условиях невозможно без экономического приспособления к экологическим требованиям и нормам, формирования экологического инновационного потенциала.

В свою очередь, для успешной реализации экологической стратегии предприятию необходимо разработать специальный инструментарий, включающий в себя нормативные, стратегические и оперативные элементы.

Инновационная стратегия предприятия должна отражать содержание и основные направления процесса инновационного развития предприятия, которая не может не учитывать приоритетов экологической стратегии.

Экологическая стратегия предприятия предусматривает разработку систем мероприятий по решению природоохранных проблем, направленных на рациональное использование всех видов ресурсов, ограничение объемов выбросов, сокращение количества отходов, сокращение экологических потенциалов риска, производство безвредных продуктов.

Адаптация традиционных стратегий к достижению экологических целей предпринимательства позволяет выделить следующие виды экологических стратегий:

1. Стратегия «Стратегическое исследование (продукт/рынок)» предполагает проведение системного анализа эффективности проектирова-

ния по отношению к окружающей среде, охране здоровья и безопасности на протяжении всего жизненного цикла продукта.

2. Стратегия «Экодизайн» предполагающая оценку влияния на экологию результатов производства, потребления и утилизации продукта.

3. Стратегия «Чистое производство» предполагает внедрение ресурсосберегающих технологий и ориентацию производственного процесса на минимизацию потребления.

4. Стратегия «Коммуникационная система», которая направлена формирование информационной базы об экологической эффективности деятельности фирмы, а экологическая информация является основой для принятия маркетинговых решений. Предпринимательские структуры, использующие эту стратегию, должны создавать систему маркетинговой экологической информации.

5. Стратегия «Минимизация отходов» — это последовательность циклических систем, в которых материалы используются повторно либо перерабатываются в рамках замкнутого процесса.

В этом плане весьма интересным и полезным для отечественных предприятий представляется опыт создания такого инструментария, накопленный в рамках ЕС.

В странах ЕС создана и начала функционировать новая экологическая система EMAS (Environmental Management and Audit Sistem). Принципиальное отличие данной системы заключается в том, что в сфере экологического регулирования основной упор делается на внутрифирменные методы защиты окружающей среды.

Содержание этой системы заключается в создании таких стимулов для предприятий, которые побуждали бы их к добровольному принятию официальных директив в области экологического менеджмента. Эта система является не принудительным, а чисто рыночным инструментом.

Системы управления гарантирует, что надлежащей экологической практики включается в культуру организации и не становятся приоритетными, т. е. экологическая политика, программы будут реализованы и регулярно обновляются.

Внедрение EMAS рассматривается как обязанность всех сотрудников. Все новые виды деятельности подлежат экологической экспертизе и включены в стратегию развития, если они являются экологически значимыми. В корпоративной среде рабочих групп и комитетов формируются четкие функциональные предписания по экологическому управлению, и это мотивирует сотрудников.

В России также ощущается острая потребность в развитии экологического предпринимательства и внедрения экологического менеджмента, который предусматривает оценку и регистрацию воздействия про-

изводственных процессов на состояние окружающей среды, требует проведения сертификации (присуждения экологического знака) месторасположения производства, а в дальнейшем присвоения экологического знака продукции.

Применительно к процессу управления предприятием можно выделить три группы функций экологического менеджмента. К первой группе относят функции, связанные с управлением и использованием природных ресурсов, их транспортированием, а также размещением производства.

Ко второй группе — функции управления технологическими инновациями, и, главным образом, управление утилизацией и использованием отходов, управление безопасностью в сфере экологии.

В третьей группе выделяют функции управления социодинамикой культуры, управление урбанизацией и управление региональной экологической обстановкой.

Представляется, что существенную роль в развитии системы экологического менеджмента предприятия могли бы сыграть меры государственной поддержки природоохранных мероприятий.

На современном этапе развития общества абсолютные значения экологической эффективности не устанавливаются экологическими стандартами. Целевые экологические показатели могут включать в себя следующие обязательства:

- сокращение отходов и уровня истощения ресурсов;
- сокращение выброса загрязняющих веществ в окружающую природную среду;
- проектирование продукции в целях сведения к минимуму ее воздействия на окружающую среду и др.

Для определения экологической эффективности можно использовать ряд показателей:

- количество использованного сырья или потребленной энергии;
- количество выбросов и сбросов загрязняющих природу веществ и полученных отходов производства;
- количество «экологических» аварий;
- объем капиталовложений в охрану окружающей среды;
- количество и сумма штрафов за экологические правонарушения.

Развитие системы экологического менеджмента предприятия способствует сокращению вредного воздействия производственной деятельности человека на окружающую природную среду, уменьшению затрат, связанных с ликвидацией последствий вредного воздействия, минимизации экологических рисков предприятия, повышению конкурентоспособности предприятия на рынке в связи с ростом имиджа компании и доверия к ней потребителей.

Эффективная система экологического менеджмента позволяет предприятию получить ряд выгод, связанных с налаживанием хороших отношений с государством, правительством, гражданским обществом, повышением репутации предприятия, улучшением конкурентных позиций предприятия на рынке, получить определенные экономические выгоды.

*Давыдова Д. С., Шаршакова Н. А.*

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
магистранты*

Научный руководитель — к. э. н., доцент **Бабюк О. В.**

## **ВЛИЯНИЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ НА СОСТОЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

Любая организация наблюдает за изменениями во внешней среде с целью выявления и использования возможностей для достижения корпоративных целей, избегая при этом угрозы препятствий. Это достигается за счет тщательного изучения окружающей среды на перспективу, составление списка возможностей и угроз в будущем позволит использовать возможности и найти эффективные ответы на вызовы внешней среды.

Ни одна организация не может успешно выживать в конкурентной среде, если она не имеет четко определенных целей, направлений, которые определяют то, к чему стремится организация, чего она хочет добиться в своей деятельности. Старая мудрость о том, что не бывает попутного ветра для корабля, команда которого не знает, куда плывет, образно иллюстрирует это положение.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. [1].

Текущие и прогнозируемые состояния экономики могут иметь негативное влияние на цели организации. Некоторые факторы в экономической среде должны постоянно оцениваться и диагностироваться. Среди них: темпы инфляции или дефляции, уровень занятости, международной платежного баланса, стабильности доллара США за рубежом и налоговой ставки. Каждый из этих факторов может быть либо угрозой, либо возможностью для новой компании. Что для одной организации представляет экономическую угрозу, другая видит как возможность. Во время экономического спада, например, отрасль, занимающаяся выпуском



автозапчастей, процветает. В такие времена, потребители предпочитают ремонтировать свои автомобили, а не покупать новые.

Экономическое прогнозирование (попытка оценить будущую экономическую обстановку для организации) осуществляется с помощью набора методов прогнозирования — от индивидуальных заключений до чрезвычайно сложных экономических моделей.

По итогам 2012 г. ВВП РФ увеличился на 3,4%, составив чуть более 2 трлн долларов (62,35 трлн рублей). Прогнозы по росту экономики в 2013 г. постоянно менялись. Валовой внутренний продукт (ВВП) России по итогам 2013 г. вырос на 1,3%, свидетельствуют данные Росстата. Согласно текущим ценам, объем производства товаров и услуг в РФ за минувший год оценили в 66,7 трлн рублей.

Инфляция — это процесс роста средних цен. Соответственно, измерение инфляции посредством измерения роста цен, и в первую очередь за счет роста в процентном выражении.

Инфляция в России в последние годы снизилась до 6–7% в год, однако оставалась выше целевого значения Центрального банка РФ — меньше 6%. В 2012 г. инфляция в России составила 6,6%, в 2013 г. — 6,5%. За последние 5 лет темпы инфляции в стране снизились примерно вдвое и в настоящее время находятся на уровнях, близких к минимальным за период с 1992 г. Минимальные темпы инфляции в годовом исчислении наблюдались в апреле-мае 2012 г. — 3,6%, после чего темпы роста индекса потребительских цен в России в связи с повышением тарифов естественных монополий значительно ускорились.

Некоторые экономисты считают, что незначительный рост инфляции (скажем, ежегодный рост цен на 3–4%), сопровождается соответствующим ростом денежной массы, способна стимулировать производство. Эти мнения противоречивы.

Другие экономисты считают, что влияние инфляции приводит к изменению и искажению стоимостных показателей и, соответственно, все информационные и ценностные потоки хозяйствующих субъектов. На уровне крупнейшего массива информации стоимость организации, содержащаяся в финансовой отчетности. Показатели финансовой отчетности в связи с изменением цен теряют информативный и ценную информацию для пользователей. Наиболее важна эта проблема для российских компаний, которые уже более десяти лет, работают в экстремально высоких темпах инфляции. На Наш взгляд, оба эти мнения имеют место быть реальны на практике.

Даже умеренная инфляция (3–5% в год) влияет на деятельность предприятий, значительно искажая данные, приготовленные на основе традиционных бухгалтерских оценок, дезориентируя управляющих компаний в оценке финансовых ресурсов и производственного потенциала.

Тем не менее в условиях высокой инфляции деньги не являются стабильной единицей измерения. При инфляции:

- вуалируется нехватка оборотных средств;
- создается иллюзия достаточной стоимости основных средств, износа и амортизации для последующего обновления;
- искажены данные о величине затрат, которые, как правило, недооцениваются, что приводит к завышению финансовых результатов;
- происходит завышение инфляционной прибыли, одновременно не хватает собственных источников финансирования;
- деформированной структурой капитал, доля собственного капитала в результате ресурсов, как правило, снижается до минимального значения;
- высокие темпы инфляции делают неприемлемыми долгосрочные инвестиционные решения в связи с ростом цены капитала, используемой в качестве ставки дисконтирования при оценке инвестиционных проектов и др.

Менеджеры должны понимать, что в условиях высокой инфляции, организации со значительным количеством денежных активов теряют покупательную способность, а организации, которые имеют высокую стоимость денежных обязательств, остаются в выигрыше.

Инфляция, дезорганизуя рыночные процессы, «взрывает» и производство, и потребление, усиливает социальную напряженность в обществе [7].

Состояние экономики может сильно повлиять на возможность получения организацией капитала, так как ухудшении экономической обстановки, банки ужесточают условия кредитования и повышают процентные ставки. Аналогичным образом, если снижение налогов является увеличением денежной массы, что люди могут потратить на несущественных целей и тем самым внести свой вклад в развитие бизнеса.

То или иное, конкретное изменение состояния экономики может оказать положительное влияние на одних и негативно воздействовать на другие. Организации, ведущие дела во многих странах, часто считают состояние экономики особенно сложным и важным аспектом для себя. Так, колебания курса доллара относительно валют других стран могут стать причиной мгновенного обогащения или обнищания фирмы.

## **Литература**

1. *Адизес И.* Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2012.

2. *Виханский О. С.* Стратегическое управление: учебник. М.: Гардари-ка, 2009.
3. *Татаркин А. И., Максимов А. Д.* Институциональное развитие экономических организаций // Экономическая наука современной России. 2005. № 3.
4. <http://ru.tradingeconomics.com>.
5. <http://www.ereport.ru/stat.php>.
6. [http://www.aup.ru/books/m98/1\\_28.htm](http://www.aup.ru/books/m98/1_28.htm).

*Дембицкий Р. Б.*

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
магистрант*

Научный руководитель — к. ф.-м. н., доцент **Колпакиди Н. Н.**

## **СОЗДАНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР (на примере ЗАО «Вектор-Бест-Балтика»)**

Главной отличительной чертой предпринимательства является то, что в открытой конкурентной среде, между разнообразием организационно-правовых форм, объекты рыночных отношений действуют на свой страх и риск, под свою персональную и, прежде всего, имущественную ответственность. Руководство предприятия должно знать, что оно будет не только получать прибыль, пользоваться всевозможными благами, но и постоянно рисковать. В связи с этим рассмотрение данной темы в настоящее время приобретает особую актуальность.

Целью данной статьи является рассмотрение теоретических и практических аспектов создания и внедрения системы экономической безопасности, а также разработка рекомендаций по развитию на примере ЗАО «Вектор-Бест-Балтика».

Экономическая безопасность предприятия — это состояние его защищенности от негативного влияния внешних и внутренних угроз, дестабилизирующих факторов, при котором обеспечивается устойчивая реализация основных коммерческих интересов и целей уставной деятельности.

Экономическая безопасность фирмы (предприятия, организации) — это такое состояние корпоративных ресурсов (капитала, персонала, информации и технологии, техники и оборудования, прав) и предпринимательских возможностей, при котором гарантируется наиболее эффективное их использование для стабильного функционирования и ди-

намического научно-технического и социального развития, предотвращения внутренних и внешних отрицательных влияний (угроз).

Уровень экономической безопасности компании зависит от того, насколько эффективно руководство и специалисты (менеджеры) способны избегать возможных угроз и ликвидировать последствия отдельных отрицательных составляющих внешней и внутренней среды.

Сущность экономической безопасности для предпринимательской структуры состоит в обеспечении состояния наилучшего использования ее ресурсов по предотвращению угроз предпринимательству и созданию условий стабильного, эффективного функционирования и получения прибыли.

Главная цель экономической безопасности предприятия — обеспечение его продолжительного и максимально эффективного функционирования сегодня и высокого потенциала развития в будущем.

Характерным источником опасности является — коммерческий риск. Принимая любое решение, предприниматель действует на свой страх и риск, не всегда предприятие способно выдержать конкуренцию, и те обстоятельства, в которых оказывается бизнес.

Исходя из источников возникновения рисков, следует различать:

- риск, связанный с хозяйственной деятельностью;
- риск, связанный с личностью предпринимателя;
- риск, связанный с недостатком информации о состоянии внешней среды.

В статье рассмотрено предприятие ЗАО «Вектор-Бест-Балтика» (полное фирменное название) как представительство ЗАО «Вектор-Бест».

ЗАО «Вектор-Бест» располагает всем необходимым для работы в сфере разработки, производства и реализации средств для лабораторной диагностики заболеваний человека: лицензиями Министерства здравоохранения РФ и разрешениями других контролирующих органов. В 2004 г. получены международные сертификаты качества ISO на систему управления качеством производства и продажи In-Vitro диагностики.

Компания также владеет структурными подразделениями:

- НИИ средств диагностики.
- Цех по производству диагностик умов.
- Отделение производства наборов реагентов для клинической биохимии.
- Отдел биологического и технического контроля.
- Коммерческая служба.

ЗАО «Вектор-Бест» очень опытная и крупная компания, которая своей продукцией и опытом работы на рынке лабораторных испытаний способна создавать конкуренцию не только русским компаниям конкурентам, но и более серьезным иностранным фирмам.

*Принципы деятельности предприятия:* «Постоянное совершенствование — путь к успеху!»

*Основная цель деятельности фирмы* — максимальное удовлетворение нужд отечественного здравоохранения в высококачественных диагностических средствах.

Основное направление деятельности:

- Наборы для иммуноферментной диагностики заболеваний человека.

- Наборы для диагностики заболеваний человека методами полимерной цепной реакции (ПЦР) в режиме реального времени.

- Наборы реагентов для клинической биохимии.

Приоритетные цели организации:

- увеличение объема продаж;

- конкурентоспособность цен;

- увеличение доли рынка;

- увеличение качества и ассортимента продукции;

- продвижение на рынок новинок.

Для того чтобы наиболее эффективно управлять рисками на предприятии должен быть создан отдел экономической безопасности и введена должность «менеджера по риску» или, как его еще называют, риск-менеджера. Создание этого отдела обусловлено, во-первых, ухудшением конкурентного положения компании на рынке в последние годы, что, безусловно, привело к уменьшению всех экономических показателей. Во-вторых, большой текучестью кадров в фирме, так как создается угроза утечки информации и коммерческого шпионажа. В-третьих, ухудшением государственного финансирования медицины, что привело к снижению количества заказов и тендеров, аукционов.

В результате проведенного исследования сформулированы рекомендации по совершенствованию деятельности предприятия в сфере экономической безопасности.

1. Руководству необходимо выделить помещения и расходные материалы для организации отдела экономической безопасности. Где сотрудники будут заниматься всей деятельностью, которая направлена на улучшение экономической безопасности.

2. Необходимо нанять сотрудников в количестве от трех человек. Которые будут помогать, руководителю отдела бороться с угрозами фирмы на всех уровнях их проявлений. Собирать всю необходимую информацию для принятия своевременных мер по устранению угроз.

3. Очень важно руководству основательно подойти к выбору руководителя отдела (риск-менеджер). Он должен знать, как уменьшить степень вероятного риска до наиболее низкого возможного уровня, одновременно обеспечив достижение заданных уровней рентабельности.

Кроме того, он должен предусмотреть возможность уменьшения негативных последствий риска даже в случае самых неблагоприятных для фирмы событий.

После того как отдел создан нам необходимо определиться с функциями, какие он будет выполнять, на какие конкретные проблемы он будет ориентирован. Отдел должен бороться с источниками угроз и не только внешних, но и внутренних.

Эффективное прогнозирование и планирование дают возможность отделу экономической безопасности и риск-менеджеру предвидеть и приспособиться к экономическим колебаниям или изменениям в потребностях клиентов. Во многих случаях риск-менеджер разделяет ответственность за различные виды риска с другими менеджерами фирмы. Многие вопросы менеджер по риску решает вместе с руководителями отделов. В частности, менеджер по риску вместе с руководством (генеральный и коммерческий директора) занимаются вопросами определения степени риска для всех видов деятельности и оценкой их последствий, выбора вида страхования, финансовых расчетов в области страхования, самострахованием.

Большое значение в уменьшении риска имеет правильное управление финансами. Ключевую роль здесь играет руководство компании. После полученной информации от отдела экономической безопасности. Можно уменьшить потенциальные финансовые трудности путем своевременного направления долгосрочных инвестиций в прибыльные предприятия, а также правильного определения комбинаций разумного риска и надежности при использовании финансовых ресурсов фирмы. Кроме того, руководство организации при правильном управлении оборотным капиталом может обеспечить наличие необходимого количества активов для покрытия непредвиденных финансовых потерь фирмы.

Все же создания отдела экономической безопасности не требует чрезвычайно большого количества средств, а функционирования его пускай не столь эффективно на начальных этапах, но будущее будут достигнуты наилучшие результаты.

### **Литература**

1. *Богомолов В. А.* Экономическая безопасность. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
2. *Галузина С. М.* Системные экономические аспекты безопасности и устойчивости организации // Шестая научная сессия аспирантов ГУАП: сб. докл.: в 2 ч. Ч. II. Гуманитарные науки. СПб.: Изд-во СПбГУАП, 2010.
3. *Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Доннелли Д. Х.-мл.* Организация: поведение, структура, процессы / пер. с англ.; 8-е изд. М.: ИНФРА-М, 2010.

**Ивашов Р. М.**

*Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики,*  
*аспирант*

Научный руководитель — д. э. н., профессор **Макаров А. Д.**

## **ТИПОЛОГИЗАЦИЯ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ СИСТЕМ В НОВЫХ ГЕОПОЛИТИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ**

Рыночная экономика в новых геополитических условиях представлена несколькими типами хозяйственных систем.

Под хозяйственной системой понимается система производственно-экономических отношений, определяющая порядок взаимодействия хозяйствующих субъектов в рамках определенных правил и условий, оговоренных или установленных законодательством данного государства.

В последние три столетия в мире действовали различные типы хозяйственно-экономических систем.

В рыночной экономике цены на товары и услуги устанавливает рынок под влиянием спроса. Согласно действующему на рынке закону спроса, объем покупок обратно пропорционален уровню цен. При понижении цен сделать покупку может большее число потребителей, а при повышении цен — количество покупателей сокращается.

*Таблица 1*

### **Тенденции развития хозяйственных систем**

<b>Рыночная экономика со свободной конкуренцией (СРЭСК)</b>	<b>Современная рыночная экономика (СРЭ)</b>	<b>Социалистическая экономика (СЭ)</b>	
Чистый капитализм	Современный капитализм с развитой экономикой	СЭ смешанного типа	СЭ административно-командного типа (административно-командная экономика)
Простая хозяйственная система	Рыночная хозяйственная система	Планово-распределительная хозяйственная система	

В рамках определенных хозяйственных систем могут существовать различные модели рыночных экономик. Все они широко представлены в современном мире. Из всех хозяйственных систем рыночная система оказалась наиболее гибкой: она способна перестраиваться, приспосабливаться к изменяющимся внутренним и внешним экономическим условиям.



Во второй половине XX в., когда широко развернулась научно-техническая революция и стала особенно быстро развиваться производственная и социальная инфраструктура, государство стало намного активнее воздействовать на развитие национальной экономики. В связи с этим изменился хозяйственный механизм, организационные формы хозяйственной деятельности и экономические связи между хозяйствующими субъектами.

Встречается не один десяток стран, где типы хозяйственных систем пересекаются, т. е. наблюдается взаимопроникновение одних элементов системы в систему другого типа. Это характерно, прежде всего, в переходный период, когда, например, меняется общественно-экономическая формация. Если вспомнить конец 1980-х — начало 1990-х гг. прошлого столетия, то практически все страны Восточной Европы, бывшие республики СССР, Китай, Вьетнам, ряд африканских государств (например, страны народной демократии) стали не просто тяготеть в сторону капитализма, но и на практике стали осуществлять преобразования в государственном, социальном устройстве, обусловленные построением основ капитализма, созданием и развитием рыночной экономики.

Таблица 2

**Некоторые отличия современного капитализма  
от чистого капитализма**

<b>Основные черты</b>	<b>Капитализм XVIII–XIX вв.</b>	<b>Капитализм второй половины XX в.</b>
Масштабы обобществления производства	Обобществление производства в рамках предприятия	Обобществление и огосударствление части хозяйства в национальном и интернациональном масштабах
Преобладающая форма собственности	Экономическая деятельность единоличных предпринимателей-капиталистов	Экономическая деятельность на базе коллективной, частной и государственной собственности
Регулирование экономики	Саморегулирование индивидуальных капиталов на основе свободного рынка при слабом вмешательстве государства	Активное государственное регулирование национальной экономики для стимулирования потребительского спроса и предложения, предотвращения кризисов, безработицы и т. д.
Социальные гарантии	Социальная незащищенность граждан в случаях безработицы, болезни, старости	Создание государственных и частных фондов социального страхования и социального обеспечения

Государственные отраслевые и общенациональные программы (планы) также оказывают существенное влияние на объем и структуру про-

изводимых товаров и услуг, обеспечивая их большее соответствие изменяющимся общественным потребностям.

Задача использования ресурсов решается в рамках крупных компаний на основе стратегического планирования с учетом наиболее перспективных отраслей. В то же время перераспределение ресурсов на развитие новейших отраслей происходит за счет бюджетных ассигнований, государственных общенациональных и межгосударственных программ, проведения НИОКР в приоритетных направлениях НТР. Например, в настоящее время реализуются общеевропейские программы «Эврика» и «Эсприт».

Задача распределения созданного валового национального продукта (ВНП) решается не только на основе традиционно сложившихся форм, но и дополняется выделением все больших ресурсов как крупными компаниями, так и государством для вложений в развитие человеческого фактора (финансирование систем образования, в т. ч. переподготовки работников различной квалификации, совершенствование медицинского обслуживания населения, социальные нужды).

На социальное обеспечение, реализацию многочисленных программ борьбы с бедностью в развитых странах в настоящее время направляется не менее 30–40% всех государственных бюджетных ассигнований. Одновременно крупные фирмы заботятся о своих сотрудниках, стремясь активизировать работу персонала, повысить производительность труда, сократить потери рабочего времени и тем самым укрепить собственную конкурентоспособность.

Традиционная хозяйственная система. В экономически слаборазвитых странах существует традиционная экономическая система, которая базируется на отсталой технологии, широком распространении ручного труда, многоукладности экономики. Многоукладность экономики означает существование в данной экономической системе различных форм хозяйствования. В ряде стран сохраняются натурально-общинные формы, основанные на общинном коллективном ведении хозяйства и натуральных формах распределения созданного продукта. Огромное значение имеет мелкотоварное производство. Оно основано на частной собственности на производственные ресурсы и личном труде их владельца. В странах с традиционной системой мелкое товарное производство представлено многочисленными крестьянскими ремесленными хозяйствами, которые доминируют в экономике.

В условиях относительно слабо развитого национального предпринимательства огромную роль в экономике рассматриваемых стран часто играет иностранный капитал. В жизни общества преобладают освященные веками традиции и обычаи, религиозные и культурные ценности, кастовое и сословное деление, сдерживающие социально-экономический прогресс.

Решение ключевых экономических задач имеет специфические особенности в рамках различных укладов. Традиционной системе свойственна активная роль государства. Перераспределяя через бюджет значительную часть национального дохода, государство направляет средства на развитие инфраструктуры и оказаний социальной поддержки беднейшим слоям населения.

Административно-командная система (централизованно-плановая коммунистическая). Эта система господствовала ранее в СССР, странах Восточной Европы и в ряде азиатских государств. В последние годы многие отечественные и зарубежные экономисты в своих работах попытались дать ее обобщенную характеристику.

Характерными чертами административно-командной системы являются: общественная (а в реальности государственная) собственность практически на все экономические ресурсы; монополизация и бюрократизация экономики в специфических формах; централизованное экономическое планирование как основа хозяйственного механизма.

Хозяйственный механизм административно-командной системы имеет ряд особенностей. Он предполагает, во-первых, непосредственное управление всеми предприятиями из единого центра — высших эшелонов государственной власти, что сводит на нет самостоятельность хозяйственных субъектов. Во-вторых, государство полностью контролирует производство и распределение продукции, в результате чего исключаются свободные рыночные взаимосвязи между отдельными хозяйствами. В-третьих, государственный аппарат руководит хозяйственной деятельностью с помощью преимущественно административно-распорядительных методов, что подрывает материальную заинтересованность в результатах труда.

При чрезмерной централизации исполнительной власти развивается бюрократизация хозяйственного механизма и экономических связей. По своей природе бюрократический централизм не способен обеспечить рост эффективности хозяйственной деятельности.

В странах с административно-командной системой решение общэкономических задач имело специфические особенности. В соответствии с господствовавшими идеологическими установками задача определения объема и структуры продукции считалась слишком серьезной и ответственной, чтобы передать ее решение непосредственным производителям — промышленным предприятиям, колхозам и совхозам. Поэтому структура общественных потребностей определялась непосредственно центральными плановыми органами. Однако, поскольку детализировать и предвидеть изменение общественных потребностей в таких масштабах принципиально невозможно, эти органы руководствовались преимущественно задачей удовлетворения минимальных потребностей.

Централизованное распределение материальных благ, трудовых и финансовых ресурсов осуществлялось без участия непосредственных производителей и потребителей в соответствии с заранее выбранными в качестве «общественных» целями и критериями на основе централизованного планирования. Значительная часть ресурсов согласно господствовавшим идеологическим установкам направлялась на развитие военно-промышленного комплекса.

Распределение созданной продукции между участниками производства жестко регламентировалось центральными органами посредством повсеместно применяемой тарифной системы, а также централизованно утверждаемых нормативов средств, направляемых в фонд заработной платы. Это вело к преобладанию уравнительного подхода в оплате труда.

Нежизнеспособность этой системы, ее негибкость и инертность в отношении внедрения достижений НТР, неспособность обеспечить переход к интенсивному типу экономического развития послужили причиной социально-экономических преобразований во всех бывших социалистических странах. Сегодня стратегия экономических реформ в этих странах хотя и определяется ориентирами развития мировой цивилизации, однако полностью зависит от внутренних возможностей каждого государства. При определении стратегии развития регионов России также учитываются внутренние возможности территорий страны.

### **Литература**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. М., 2013.
2. Асаул А. Н., Войнаренко М. П., Ерофеев П. Ю. Организация предпринимательской деятельности: учебник / под ред. д. э. н., проф. А. Н. Асаула. СПб.: Гуманистика, 2004. 448 с.
3. Герчигова И. Н. Регулирование предпринимательской деятельности: государственное и межфирменное: учеб. пособие. М.: Консалтбанк-ир, 2002. 704 с.

**Калинин Д. И.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
аспирант*

Научный руководитель — д. э. н. **Бургонов О. В.**

## **СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В САНАТОРНО-КУРОРТНОМ КОМПЛЕКСЕ г. СОЧИ**

В период подготовки и проведения Олимпийских игр г. Сочи является лидером экономики Краснодарского края в курортной сфере.

В настоящем исследовании анализируется работа предпринимательских структур, функционирующих в санаторно-курортной сфере г. Сочи.

По состоянию на 01.07.2013 г. приоритетными направлениями в работе санаторно-курортного комплекса города являются:

- 1) классификация объектов размещения и профессиональная подготовка персонала;
- 2) благоустройство и доступность пляжных территорий;
- 3) экскурсионное обслуживание и состояние объектов туристского показа;
- 4) реализация программы «Безбарьерная среда» на отраслевых объектах;
- 5) обеспечение антитеррористической, правовой, имущественной и гражданской безопасности гостей курорта.

В реализации всех этих направлений принимают участие организации различных форм собственности. В процессе решения олимпийских задач значителен вклад малого и среднего бизнеса. Для объектов санаторно-курортного комплекса это не просто обновление собственной инфраструктуры и благоустройство, серьезные капиталовложения на капитальный ремонт, строительство и реконструкцию, но и развитие спортивных комплексов, бассейнов, проведение классификации и подготовка персонала, внедрение программ анимации, в т. ч. и разработка детских программ.

Только за 6 месяцев 2013 г. город г. Сочи принял на отдых и лечение 636,8 тыс. человек — это 102% к соответствующему периоду прошлого года.

Выручка от услуг санаторно-курортного комплекса за январь–июнь 2013 г. составила 4782 млрд рублей, что на 5,4% выше прошлогоднего уровня. Доля от краевого показателя составляет более 50%.

В санаторно-курортной отрасли на круглогодичной основе трудоустроено порядка 20 тыс. человек и 6 тыс. сезонных работников. Средняя заработная плата на 01.07.2013 г. составляет 26,9 тыс. рублей против 22,4 тыс. рублей в 2012 г. Темп роста 120%.

Проведены работы по капитальному ремонту и реконструкции санаториев «Актер», «Арт Отель», Рэдиссон САС «Лазурная», «Электроника», «Солнечный луч», «Магадан», «Заполярье» (6 корпус), «Светлана», «Адлер-курорт корпус «Коралл», «Профкурорт «Светлана», «Приморье», «Хоста», а также гостиниц «Сочи Плаза» и «Жемчужина», «Адлер».

На территории города осуществлено строительство 35 новых объектов горного, прибрежного и городского кластеров. К началу Олимпийских игр в эксплуатацию будут введены новые гостиницы Pullman и Mercure на улице Орджоникидзе категории 5 и 4 звезды соответственно, новые корпуса санатория «Мыс Видный», пансионата «Южный» и другие объекты Программы олимпийского строительства.

Все объекты размещения г. Сочи проходят процедуру обязательной классификации.

За 1 полугодие 2013 г. проклассифицировано 528 объектов емкостью 32,2 тыс. номеров. Выходящие из реконструкции объекты и объекты нового строительства также подлежат обязательной классификации. В работе у аккредитованных организаций находятся 126 объектов. К концу 2013 г. санаторно-курортный и туристский комплекс города Сочи будет иметь 556 классифицированных средств размещения различной категории.

На базе санаторно-курортного комплекса реализуется программа создания безбарьерной среды. На сегодня доступными признаны 69 объектов, еще 128 проводят соответствующие мероприятия. К концу года планируется обеспечение условий для маломобильных групп населения на 192 объектах.

К единому архитектурному облику приведены 90 объектов. К концу года планируется завершение работ по этому направлению на 4 объектах турпоказа. К концу года 164 отраслевых объекта выполняют требования единой архитектурной концепции.

Развитие инфраструктуры гостеприимства в олимпийском городе невозможно без должного уровня профессионализма персонала здравниц и отелей.

На территории города реализуется программа повышения квалификации по трем основным стандартам: профессиональные компетенции, иностранный язык и олимпийское гостеприимство. В 1-м полугодии 2013 г. прошли более 1,5 тыс. человек, из них по программе «Олимпийское гостеприимство» свыше 200 человек.

Подготовка к летнему купальному сезону началась с определения мест массового отдыха людей на водных объектах города Сочи. В этом году утверждены и введены в эксплуатацию 82 места массового отдыха людей на водных объектах. По сравнению с прошлым годом количество увеличилось на 19 за счет Лазаревского района, где оборудуются новые пляжи и береговые полосы.

Работают 114 пляжей здравниц, из них в Лазаревском районе — 52, в Центральном — 17, в Хостинском — 30, в Адлерском — 15 пляжей.

К пляжам применяются требования по полному техническому оснащению необходимой инфраструктурой, установке пляжного оборудования, капитального ремонта и приведения к единому архитектурному облику. Утверждены мероприятия по обеспечению безопасности людей и оказания первой медицинской помощи. На пляжных территориях города обеспечено нахождение медицинского, спасательного постов и спасателей, в т. ч. на воде.

В рамках подготовки к купальному сезону 2013 г. проведены мероприятия по обеспечению безусловного исполнения ранее утвержденных схем размещения технических зон, предусмотрено создание специализированных стоянок для хранения задержанных маломерных судов, определены границы зон полетов легкомоторных воздушных судов, осуществляющих воздушные прогулки отдыхающих. Их пролет над местами массового пребывания людей будет запрещен.

Пляжные территории будут оборудованы средствами доступности. Уже закуплены специализированные коляски, которые могут беспрепятственно передвигаться по грунту и не тонут в воде.

На муниципальных пляжах «Дагомыс» и «Прозрачный» реконструированы набережные с увеличением прогулочной зоны.

Поддержание санитарного состояния муниципальных и ведомственных пляжей будет организовано в режиме ежедневной уборки мусора арендаторами пляжей и сотрудниками санаториев. На незакрепленных береговых полосах санитарный порядок поддерживается подрядными организациями, регулярно организуются субботники по уборке мусора.

По состоянию на 01.07.2013 г. на экскурсионных маршрутах города Сочи работают более 200 аттестованных экскурсоводов.

Распределение мест размещения нестационарных объектов по реализации туристско-экскурсионных услуг на территории Сочи проводится на конкурсной основе предприятий различных форм собственности.

Для стимулирования повышения качества обслуживания экскурсантов предложена балльная оценочная система.

Туристско-экскурсионные организации города Сочи при участии в конкурсе получают дополнительные баллы за наличие оригинального бренда (униформа персонала и логотип); за использование в своей деятельности новых, комфортабельных автобусов, соответствующих всем стандартам пассажирских перевозок; за наличие собственных информационно-рекламных материалов, рекламных каталогов, буклетов.

Исторически сложилось так, что большинство природных объектов туристского показа располагаются на особо охраняемых природных территориях Сочинского национального парка и Кавказского государственного природного биосферного заповедника.

На территории Сочинского национального парка расположено около 60 природных и рекреационных объектов, а также пешеходных экскурсионных маршрутов.

На официальном сайте администрации города Сочи [www.sochiadm.ru](http://www.sochiadm.ru) в рубрике «Достопримечательности» в разделе «О городе» регулярно публикуется, дополняется и редактируется информация, фотографии о природно-рекреационных объектах города Сочи. Разработан буклет «Объекты туристского показа города Сочи» для частичной передачи ту-



ристско-экскурсионным организациям города для бесплатного распространения среди гостей города Сочи.

По программе строительства олимпийских объектов были выполнены работы по реконструкции подъездных автомобильных дорог к вольерному комплексу для диких животных в поселке Красная поляна, Змейковским водопадам в с. Измайловка, дорога к объекту «Солох-аул».

Ведутся ремонтно-восстановительные работы в «Тисо-самшитовой роще» в Хосте.

Отремонтирована дорога к объекту туристского показа «Тюльпановое дерево» в поселке Головинка.

По краевой целевой программе предусмотрены ремонтные работы и реконструкции дорог к таким достопримечательностям, как:

- дорога к Троице-Георгиевскому женскому монастырю;
- дорога, ведущая в Олимпийский парк;
- дорога к группе дольменов у подножья горы Ачишхо.

В рамках подготовки к проведению зимних Олимпийских игр 2014 г. Администрации Краснодарского края и г. Сочи, ГК «Олимпстрой», а также профильные министерства проделали колоссальный объем работы, направленный на развитие транспортной, инженерной, спортивной и гостиничной инфраструктуры. Реализация данных мероприятий позволяет говорить о создании в Сочи горноклиматического курорта мирового уровня.

Как показывает мировой опыт, значительную часть услуг туристам ведущих курортов мира оказывают предприятия малого бизнеса.

Зимние Олимпийские игры 2014 г. предоставляют возможность на многие годы обеспечить Сочи узнаваемость как одного из ведущих международных туристических направлений. И именно, развитый малый бизнес призван стать гарантом высокого уровня сервиса курорта, а также выполнить роль одного из ведущих субъектов экономики постолимпийского Сочи.

**Килин В. В.**

*Уральский государственный экономический университет, доцент*

## **ОСОБЕННОСТИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ЧЛЕНСТВА РОССИИ В ТС И ВТО**

Еще во времена СССР, в 1987 г. появилось и получило широкое распространение понятие внешнеэкономической деятельности (ВЭД) предприятия. Это было связано, в первую очередь, с началом осуществления

внешнеэкономических реформ и переходом на новую систему управления в сфере экономики и международных отношений. Суть их сводилась к децентрализации внешнеторговой деятельности, последующей отмены монополии государства на внешнюю торговлю и переводу от межправительственных внешнеэкономических связей к внешнеэкономической деятельности на уровне предприятий [1, с. 8].

Внешнеэкономическая деятельность предприятий в Российской Федерации переживает непростой период, обусловленный усилением глобализации и либерализации международной торговли, а также приведением российского законодательства в соответствие с требованиями мировых стандартов, норм и правил. Экспортно-импортные операции осуществляются российскими участниками внешнеэкономических связей в условиях создания 01.01.2010 г. Таможенного союза (ТС) Республики Беларусь, Республики Казахстан и Российской Федерации, формирования с 01.01.2012 г. Единого экономического пространства (ЕЭП) в рамках Евразийского экономического сообщества (ЕврАзЭС) и вступления России 22.08.2012 г. во Всемирную торговую организацию (ВТО).

Одной из существенных экономико-правовых проблем остается, по мнению российских экспертов, отсутствие единых нормативных подходов России и государств — членов Таможенного союза и Единого экономического пространства к решению задачи обеспечения единства экономического пространства, поступательного экономического роста и развития внешнеэкономической деятельности на национальных государственных территориях. Вследствие этого Российская Федерация берет на себя принципиально новую задачу выравнивания экономических условий, экономико-правовой среды в субъектах Российской Федерации и регионах двух других государств — членов ТС и ЕЭП в условиях выведения взаимной торговли товарами Таможенного союза из сферы внешней торговли.

Формирование эффективно функционирующего Таможенного союза и Единого экономического пространства невозможно без сбалансированной системы международного и национального таможенного законодательства. В частности, опыт Европейского союза (ЕС) демонстрирует, что переход на новые ступени экономической интеграции стал возможен только после передачи всех вопросов таможенного регулирования на наднациональный уровень, издания единого кодифицированного правового акта, а также планомерного совершенствования законодательства с учетом задач, которые ставит современная международная торговля.

В целях всемерного содействия внешнеэкономической деятельности предприятий следует продолжить проведение унификации в российском законодательстве и национальных законодательствах государств —

членов ТС и ЕЭП системы показателей эффективности деятельности таможенных органов (в т.ч. ускорения, упрощения и гармонизации таможенных процедур), порядка и методики их мониторинга. Современные проблемы правоприменения в сфере таможенного регулирования в России, Беларуси и Казахстане могут быть обусловлены и определенным отставанием технической инфраструктуры от формирования системы регламентации административных операций. Это может быть недостаточное техническое обеспечение для применения перспективных процедур предварительного информирования, предварительного таможенного декларирования и электронного декларирования в пунктах пропуска через таможенную границу Таможенного союза в рамках ЕврАзЭС.

Сформированные, постоянно действующим наднациональным регулирующим органом ТС и ЕЭП — Евразийской экономической комиссией (ЕЭК), предложения об изменении таможенного законодательства системно отражают злободневные вопросы: присоединение всех участников ТС и ЕЭП к Конвенции Киото (Протокол 1999 г.) об упрощении и гармонизации таможенных процедур; вступление Российской Федерации в ВТО; выявленные несоответствия таможенного законодательства потребностям практики, интересам участников внешнеэкономических связей [2, с. 130–131].

Создание Таможенного союза, формирование Единого экономического пространства в рамках ЕврАзЭС и построение к 01.01.2015 г. Евразийского экономического союза (ЕЭС) было продиктовано теми экономическими перспективами для бизнес-сообщества, которые открывал этот интеграционный проект перед его участниками. Во-первых, интеграционные процессы привели к созданию единой таможенной территории и расширению экономического сотрудничества предпринимателей России, Беларуси и Казахстана, открыли новые возможности для создания совместных производств и развития кооперационных связей. Во-вторых, представители деловых кругов трех стран-участниц ТС и ЕЭП получили возможность для свободной торговли, не отягощенной уплатой таможенных платежей при пересечении государственных границ и оформлением многочисленных таможенных документов. В-третьих, углубление экономической интеграции России, Беларуси и Казахстана сделало их более привлекательными для иностранных инвестиций, необходимых для нового импульса в развитии национальных экономик, расширения внешнеэкономической деятельности предприятий. В-четвертых, формирование Единого экономического пространства создало основы для эффективного использования участниками внешнеэкономических связей транзитного потенциала государств — членов ТС и ЕЭП и, соответственно, для модернизации транспортной инфраструктуры.

Присоединение Российской Федерации к Всемирной торговой организации предоставляет новые возможности защищать отечественные отрасли производства и развивать внешнеэкономическую деятельность российских экспортно-ориентированных товаропроизводителей и предпринимателей с использованием современных международных норм, правил и инструментов торговой, таможенной, валютной, финансовой, налоговой и технической политики.

В качестве примера можно отметить, что динамика и структура товарного импорта России дает достаточно объективное представление об экономическом положении нашей страны, уровне ее научно-технического и технологического развития, конкурентоспособности отдельных отечественных отраслей, инновационности различных видов производств, состоянии платежного баланса, эффективности внешнеэкономической деятельности российских предпринимателей. Так, в условиях членства России в ВТО в 2012 г. российский товарный импорт вырос на 2,2% до 312,5 млрд долларов США. При этом на долю государств дальнего зарубежья пришлось 87% импорта, стран СНГ — 13%. Доля машин, оборудования и транспортных средств в российском товарном импорте в 2012 г. составила 50,3% (в 1992 г. — 35,2%). Однако основная часть спроса по этой товарной группе пришлась не на инвестиционные продукты, а на легковые автомобили, бытовую электронную технику, медицинское и торговое оборудование. На продукцию химической промышленности пришлось 15,3% импорта (в 1992 г. — 10%), на продовольствие и сельскохозяйственное сырье — 12,9% (в 1992 г. — 27,7%), на металлы, драгоценные камни и изделия из них — 7,2% (в 1992 г. — 6,7%), на текстиль, изделия из него, одежду и обувь — 5,6% (в 1992 г. — 7,9%), на минеральное сырье и топливо — 2,4% (в 1992 г. — 6,5%), на древесину и целлюлозно-бумажные изделия — 2,3% (в 1992 г. — 1,1%) [3, с. 45].

Сложившаяся ситуация может свидетельствовать, в определенной мере, о наличии не решенных в полном объеме проблем в российской экономике и необходимости глубоких прогрессивных сдвигов в ее отраслевой структуре, в первую очередь для успешной реализации стратегии импортозамещения, а также может отражать определенную степень зависимости внешнеэкономической деятельности отечественных предприятий от мировой конъюнктуры и международных товарных рынков.

На современном этапе Россия сможет регулировать (снижать) уровень недобросовестной конкуренции внутри страны, во-первых, с помощью единого таможенного тарифа, используемого как средство протекционистской защиты отечественного производства, и, во-вторых, путем применения разрешенных ВТО нетарифных инструментов — специальных мер защиты рынка, лицензирования и квотирования, технических барьеров, ветеринарных, санитарных и фитосанитарных норм.

Особо следует выделить возможность применения защитных мер в случаях, если в результате принятых обязательств и возникновения непредвиденных обстоятельств импорт какого-либо товара возрастает в такой степени, что наносит или угрожает нанести серьезный ущерб национальной промышленности. Также, России можно будет использовать целый ряд чрезвычайных мер, в частности, антидемпинговые и компенсационные пошлины, против нецивилизованной внешнеэкономической деятельности, недобросовестной конкуренции со стороны зарубежных партнеров [4, с. 9].

В ряде секторов внешнеэкономической деятельности российские экспортеры товаров и услуг получают достаточно быстро ощутимые преимущества за счет устранения существующих торговых барьеров, применяемых в отношении России государствами — членами ВТО, и отмены не соответствующих международному законодательству, мировым стандартам действующих в нашей стране норм и правил. Это касается, например, автоперевозчиков, экспортеров металлопродукции, удобренных и ряда услуг.

Российская Федерация, будучи членом Всемирной торговой организации, получила возможность в качестве полноправного партнера принять участие в формировании международной торговой системы. Для России имеет большое значение исход переговоров по «антидемпингу», поскольку российские экспортеры несут значительные потери в результате злоупотребления этими мерами защиты внутреннего рынка со стороны некоторых наших торговых партнеров (ЕС, США и др.). В области субсидирования после присоединения Россия получает возможность отстаивать в ходе «Доха-раунда» отмену экспортных сельскохозяйственных субсидий, предоставляемых развитыми странами, и сокращение таможенных тарифов на сельхозпродукцию, в частности в Европейском Союзе, что может значительно улучшить условия доступа российских товаров на эти рынки.

Членство России в ВТО, требующее обновления организационно-правовой среды и выполнения принятых договоренностей, не может гарантировать выгод и преимуществ в краткосрочный период, а предоставляет международные инструменты и возможность получить их в перспективе, и минимизировать, при этом, риски и издержки [5, с. 34].

Общие выводы независимых экспертов свидетельствуют, что неразрешимых проблем присоединение России к ВТО, дальнейшая либерализация внешнеэкономической деятельности не должны вызвать ни в одном из секторов российской экономики. Влияние этих факторов на темпы роста основных отраслей экономики ожидается незначительным, зачастую не выше значения статистической погрешности. Иные причины, такие как состояние мировой экономической конъюнктуры,

изменение валютных курсов, динамика спроса и предложения на внешних и внутренних товарных рынках, инвестиционная активность, вероятнее всего будут влиять на российскую экономику в гораздо большей степени, чем выполнение обязательств России перед ВТО [6, с. 34].

В качестве показателей, отражающих в определенной степени уровень эффективности и результативности внешнеэкономической деятельности российских предприятий, можно назвать итоги развития взаимной торговли и внешнеторговой деятельности в условиях функционирования Таможенного союза и Единого экономического пространства Беларуси, Казахстана и России, а также членства Российской Федерации во Всемирной торговой организации. Основные результаты взаимной и внешней торговли товарами за период с 2010 по 2013 г. приведены в табл. 1.

Таблица 1

**Основные показатели взаимной торговли и внешнеэкономической деятельности российских предприятий в рамках развития ТС, формирования ЕЭП и членства в ВТО за период с 2010 по 2013 г.**

Наименование	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	Изменение 2013 г. к 2010 г., %
<i>Взаимная торговля (вывоз/экспорт) в рамках ТС и ЕЭП, млрд долл. США</i>					
Россия	30,72	40,82	44,51	44,54	144,98
Беларусь	10,42	15,18	17,12	17,14	164,49
Казахстан	5,99	7,10	6,23	6,24	104,17
ТС и ЕЭП — всего	47,13	63,10	67,86	67,92	144,11
<i>Внешняя торговля с третьими странами, млрд долл. США</i>					
Россия	582,69	762,64	777,99	779,26	133,73
Беларусь	31,09	46,38	47,67	47,65	153,26
Казахстан	72,49	98,21	108,92	108,88	150,20
ТС и ЕЭП — всего	686,27	907,23	934,58	935,79	136,35

*Источник:* составлено автором по данным статистики внешней и взаимной торговли товарами Евразийской экономической комиссии (<http://www.eurasiancommission.org> [7]).

Результаты, полученные в процессе исследования (табл. 1) свидетельствуют о том, что в целом за последние четыре года наблюдается позитивная динамика развития и определенная стабилизация взаимной и внешней торговли России в условиях ТС и ЕЭП ЕврАзЭС и ВТО. Так, например, взаимная торговля нашей страны в 2013 г. отмечается темпом роста 144,98% по сравнению с 2010 г. и незначительным увеличением уровня до 100,06% по отношению к 2012 г. Результаты внешнеэкономической деятельности российских предприятий с зарубежными контрагентами (третьих стран) в 2013 г. отражаются темпом роста 133,73% по

сравнению с 2010 г. и некоторым повышением данных показателей до уровня 100,16% по отношению к 2012 г. Таким образом, приведенные аналитические данные показывают, что несмотря на имеющиеся определенные проблемы, вызовы и риски, в целом у российских участников внешнеэкономических связей и их партнеров из государств — членов ТС и ЕЭП складывается достаточно благоприятная ситуация для дальнейшего поступательного развития и совершенствования внешнеэкономической деятельности. При этом необходимо преодолеть обоснованно возникающие при новой экономической и внешнеторговой политики различные проблемы, административные барьеры и обеспечить, используя имеющиеся преимущества и выгоды, стабильный рост показателей внешнеэкономической деятельности российских предприятий в рамках Таможенного союза и Единого экономического пространства Республики Беларусь, Республики Казахстан и Российской Федерации и в условиях членства России в ВТО.

Таким образом, принимая во внимание изложенные выше обстоятельства, требуется создание принципиально новой, современной, инновационной системы управления внешнеэкономической деятельностью, привлечение большего числа предприятий-участников к процессам расширения и углубления внешнеэкономических связей, сбалансированного повышения роли государства в контроле за растущей мобильностью рынка труда, товаров, услуг, капитала и факторов высокотехнологичного, наукоемкого, экспортно-ориентированного производства.

В заключение следует отметить, что реальная внешнеэкономическая деятельность национальных хозяйств рыночного типа может успешно продвигаться, в первую очередь, на основе прямых внешнеторговых, кооперационных и внешнеэкономических связей предприятий, без чрезмерной ориентации на развитие межгосударственных связей. При этом оперативные задачи углубления и расширения внешнеэкономических связей между экспортно-ориентированными товаропроизводителями, внешнеторговыми объединениями и предпринимательскими структурами следует решать самим хозяйствующим субъектам международного рынка, с учетом принимаемых решений различными ведомствами, надгосударственными органами и структурами по вопросам государственной поддержки эффективного развития и расширения взаимной торговли и внешнеэкономической деятельности предприятий. Следует шире использовать в интересах российских участников внешнеэкономических связей преимущества международного разделения труда, членства в ВТО и активного участия в евразийском Таможенном союзе.

## **Литература**

1. Основы внешнеэкономической деятельности в Российской Федерации: учеб. пособие / под общ. ред. С. В. Рязанцева. М.: КНОРУС, 2013. 200 с.



2. Дятлов С. А., Новиков А. Б. Проблемы применения таможенного законодательства евразийского Таможенного союза, Единого экономического пространства и его совершенствование // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. 2013. № 13. С. 125–131.

3. Михайлин А. А. Роль импорта в развитии экономики России в условиях членства в ВТО // Международная экономика. 2013. № 12. С. 45–49.

4. Оболенский В. П. Присоединение к ВТО: задачи переходного периода // Российский внешнеэкономический вестник. 2012. № 7. С. 3–14.

5. Медведков М. Ю. О присоединении России к Всемирной торговой организации // Деньги и кредит. 2012. № 2. С. 3–6.

6. Оболенский В. П. Обязательства России в ВТО: плюсы и минусы // Российский внешнеэкономический вестник. 2012. № 2. С. 18–37.

7. Шокаманов Ю. К. Статистика внешней и взаимной торговли товарами Евразийской экономической комиссии 2010–2013 гг. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.eurasiancommission.org> (дата обращения: 03.02.2014).

**Королева Ю. А.**

*Белорусский государственный университет, аспирант*  
Научный руководитель — д. э. н. **Лукин С. В.**

## **ФОРМИРОВАНИЕ РЫНКА СПА-УСЛУГ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

Современные развитые экономики мира характеризуются доминированием в структуре национального производства сектора услуг. В тоже время, несмотря на существенное увеличения сектора услуг в странах СНГ, пока невозможно говорить о построении в них постиндустриальных обществ. В Беларуси в сфере услуг производится 44,4% ВВП республики, что является крайне низким показателем даже для группы стран с переходной экономикой (в России этот сегмент рынка составляет 60%). В связи с этим вопросы развития рынка спа-услуг как одного из наиболее динамично развивающегося сектора рекреационных услуг, для Беларуси весьма актуальны.

Сегодня в республике сегмент спа-услуг находится на начальном этапе формирования и несмотря на то, что учреждений, оказывающих спа-услуги, много, среди них практически не представлены полноценные спа-салоны, вследствие чего искажаются представления потребителей о самом понятии спа и его стандартах. Производители и потребители спа из-за несформированности рынка сталкиваются с рядом проблем и упущенных возможностей: недостаточный спрос, недобросовестная

конкуренция, некачественность произведенных продуктов и оказанных услуг и таким образом проигрывают обе стороны.

Самый распространенный вид спа в республике — это медицинские спа. Среди них наиболее велика доля государственных учреждений здравоохранения: поликлиник, больниц, реабилитационных центров. Спа-процедуры, относящиеся к физиотерапии, в Беларуси можно получить в условиях санаторно-курортного лечения. На сегодняшний день в республике насчитывается 369 санаторно-курортных и оздоровительных организаций на 75,2 тыс. мест. Около 100 из них имеют в своем предложении спа-услуги: разные виды массажей, обертывания, косметические уходы, бальнеотерапию, галотерапию и прочие и они в большей степени соответствуют требуемому уровню [5].

В Беларуси характерна высокая заполняемость санаториев, что связано с популярностью санаторно-курортных учреждений с еще советского времени. Тенденцией последних лет является возрастающий спрос клиентов санаториев на услуги помимо лечебно-профилактических процедур, в т. ч. и на спа-услуги и санатории с арсеналом лечебных услуг обеспечивают клиентской базой свои спа. В то же время спа-услуги популяризируются среди отдыхающих, и, возможно, в будущем приезжать в санатории будут в т. ч. и ради спа. Территория Беларуси богата природными лечебными факторами, так в белорусских курортных учреждениях используется 85 скважин минеральных вод, 61 санаторий имеет грязелечебницы, массово распространены радоновые ванны [3; 4]. Это достаточная база для развития природных спа и сложившие мировые тенденции демонстрируют, что наиболее успешно развиваются спа-центры, которые имеют доступ к природным ресурсам — минеральным водам и грязям. Медицинская составляющая санаториев в данном случае выступает конкурентным преимуществом размещенных в них спа посредством серьезной научно-практической базы, высокой квалификации медицинского персонала и при этом доступными ценами на услуги.

В последние годы санаторно-курортному сегменту туристического рынка Беларуси придается большое значение в обеспечении экспорта туристических услуг, что связано с активизацией экспортных направлений лечебно-оздоровительного туризма в Беларуси. Ориентация на увеличение экспорта вызвана как недостаточным объемом внутреннего спроса, так и более высокой рентабельностью привлечения иностранных туристов, что обусловлено как существованием в большинстве белорусских санаторно-курортных организаций повышающего ценового коэффициента для иностранных туристов при приобретении путевки, так и более платежеспособным спросом последних на сопутствующие платные услуги.

Сегмент городских «дневных спа» в Беларуси в большей степени представлен салонами красоты, в перечне услуг которых есть спа-процедуры. Возникли они в своем большинстве на базе парикмахерских, которые добавили в перечень услуг определенные спа-процедуры. Часть из них избрала спа как основной вид предоставляемых услуг, часть предлагает спа как дополнительные, что в свою очередь, привело к условному делению на спа-салоны и салоны красоты с элементами спа. К спа-салонам предъявляются более жесткие требования, связанные с размерами помещений, качеством сервиса, наличие душевых, раздевалок, зоны для релаксации и специального оборудования. Салоны с элементами спа — это салоны красоты или парикмахерские, предоставляющие клиентам набор услуг, относящихся к спа, например, определенный спектр услуг по уходу за телом.

Третий по значимости сегмент — это клубные спа, т. е. спа-салоны, которые входят в структуру фитнес- или велнес-клуба. В Беларуси таких клубов пока единицы, но несложные спа-услуги оказывают практически в любом спортивно-оздоровительном комплексе или фитнес-центре.

В Беларуси пока отсутствуют полноценные спа-отели и действует только небольшое количество спа-центров, находящихся в гостиницах. Сейчас Беларуси функционирует 315 гостиниц, из них на оказание спа-услуг сертифицировано только 30 [4]. Их количество должно возрасти, что связано со строительством к Чемпионату мира по хоккею в 2014 г. крупных сетевых отелей (Kempinski, Radisson, Hyatt Regency, Hilton и т. д.), предполагающих оказание спа-услуг.

В целом рынок спа-услуг в Беларуси развивается крайне низкими темпами, и это прежде всего связано с невысокими доходами населения, что делает данный вид услуг практически недоступным для части белорусских потребителей. Кроме того, нестабильность экономической ситуации в стране, увеличивающая риски для больших капиталовложений, необходимых при создании спа-салонов.

Для белорусского общества характерна недостаточная информированность о спа-услугах и непонимание, для чего они нужны и какой результат могут дать. Целевая аудитория белорусских спа по половой, возрастной структуре и предпочтениям схожа с посетителями спа в других странах. Специфика в том, что у белорусского потребителя не сформирована осознанная потребность в посещении спа. Это связано с незнанием или недопониманием, что же такое спа и неотожествлением спа с формой самостоятельного досуга, а также неверной трактовкой понятия со стороны производителей спа-услуг посредством рекламы. В республике отсутствует нормативная база, регламентирующая оказания спа-услуг. В Общегосударственном классификаторе ОКРБ 015-2003 «Услуги населению» нет такого вида услуг как спа-услуга или даже уход за

телом. В государственных стандартах Республики Беларусь СТБ 1266-2003 не определена такая категория объекта предоставления услуг как спа-салон или спа-центр, а присутствуют только салон «люкс», салон (парикмахерский, косметический, маникюрный, педикюрный), парикмахерская и кабинет (косметический, маникюрный, педикюрный), а такая классификация не учитывает всего разнообразия современных спа-услуг. Организации, оказывающие спа-услуги, для получения разрешительной документации на оказание этих услуг руководствуются СТБ для парикмахерских, бассейнов и бань, изданными десятилетие назад. Эти стандарты не включают перечень современных спа-услуг и в результате нет возможности сертифицировать спа-услуги, и их оказание становится вне правового поля. В Едином тарифно-квалификационном справочнике работ и профессий рабочих отсутствуют такие специалисты как спа-терапевты. Как результат культура спа в стране находится на крайне низком уровне.

В тоже время, можно сделать вывод, что белорусский рынок спа-услуг имеет перспективы роста. На сегодняшний день его оборот измеряется лишь десятками миллионов долларов и производители спа сосредоточены в основном в Минске и нескольких крупных городах, тем не менее динамика развития положительная. В 2013 г. в Беларуси появилась профессиональная Ассоциация прикладной эстетики и спа. Строятся аквапарки и другие объекты индустрии спа, принята программа на законодательном уровне о строительстве в каждом областном центре бассейнов в комплексе с сопутствующими спа услугами. Существенным фактором экономического прогресса в настоящее время выступает рост результативности использования человеческого капитала и как следствие возникает необходимость развития таких сфер как наука, образование, здравоохранение, отдых и туризм, культура и спорт, и других, т. е. услуг направленных на воспроизводства человеческого капитала. Осознание этого происходит как на уровне государственного управления, так и на потребительском уровне и количество белорусов, прибегающих к оздоровительным и рекреационным спа-услугам ежегодно увеличивается.

### **Литература**

1. Статистический ежегодник Республики Беларусь. 2012 // Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. URL: <http://belstat.gov.by/homep/ru/publications/archive/2012.php> (дата обращения: 11.02.2014).

2. Туризм и туристические ресурсы в Республике Беларусь. Статистический сборник. 2012 // Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. URL: <http://belstat.gov.by/homep/ru/publications/archive/2012.php> (дата обращения: 10.02.2014).

3. Сфера услуг в Республике Беларусь: статистический сборник. 2012 // Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. URL: <http://belstat.gov.by/homep/ru/publications/archive/2012.php> (дата обращения: 10.02.2014).

*Кошелева Т. Н.*

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
к. э. н., доцент*

## **УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ИННОВАЦИОННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Важнейшей предпосылкой формирования и функционирования инновационной инфраструктуры (ИниФ) является взаимодействие участников инновационной деятельности (ИД) — университетов, исследовательских институтов, лабораторий, промышленных предприятий, организаций разработчиков и малых инновационных предприятий (МИП). Под ИниФ автор предлагает понимать комплекс взаимодействующих элементов поддержки инновационного развития предпринимательских структур, организационно-экономическую основу которого обеспечиваются из государственных источников [1, с. 141]. Взаимодействие участников ИД должно быть организовано на взаимовыгодной основе, которой, должна стать, потребность в постоянном стремлении к повышению своего образовательного уровня, как со стороны предпринимателей, так и общества в целом, и предложение своеобразного «рынка готовых инноваций» и «рынка идей» со стороны вузов, способных выступить объединяющим центром инновационного кластера и обеспечить базу для освоения инвестиций и инвестиционной привлекательности регионов.

На данном этапе развития в России отсутствует целевой комплексный подход к процессу формирования элементов ИниФ, в т. ч. к интеграции науки и образования. Хотя, надо заметить, что имеются некоторые концептуальные подходы к решению проблемы: формирование исследовательских университетов, создание технопарков и особых экономически зон, формирование новых кластеров и наукоградов, создание крупных инновационных корпораций и т. д. Концепция перехода к инновационному типу развития, тем самым повышая инвестиционную привлекательность регионов, должна стать основой создания политики инновационного развития, т. е. генеральной целью, под которую должны формироваться направления государственной политики, начиная с государственного бюджета и, заканчивая, государственным заказом.

В силу этого стратегия инновационного развития определяется государством и его федеральными и региональными органами, а разрабатываться она должна для основных ее исполнителей — вузов, как основы малых инновационных структур, для малых предприятий, а также для основных форм их дальнейшего развития — для кластеров, особых экономических зон и т. д. В России государство занимается развитием инновационного предложения, но не уделяет должного внимания развитию инновационного спроса [2, с. 32–38]. Сегодня кластерный подход рассматривается на федеральном уровне в качестве одного из инструментов интенсификации социально-экономического развития, под которым понимается сложный, но достаточно эффективный инструмент повышения конкурентоспособности предприятий, который оказывает влияние не только на эффективность функционирования самих предприятий — участников кластера, но и на тот регион, где развивается кластер и на те отрасли, которые он затрагивает [3, с. 6–24]. Кластер как устойчивое партнерство взаимосвязанных организаций и отдельных лиц, стимулирует получение положительных синергетических эффектов региональной агломерации, возникающее как результат сотрудничества и эффективного использования возможностей партнеров в длительном периоде, близости потребителя и производителя, сетевых эффектах и диффузии знаний и умений [4]. Кластерный подход является одним из важных направлений повышения инвестиционной привлекательности регионов, в основе создания которой, лежит развитие потребности и возможности постоянного повышения образовательного уровня малого предпринимательства (МП).

Важнейшей предпосылкой формирования создания новых элементов ИнИФ и, как следствие, основой для повышения инвестиционной привлекательности регионов и инновационного развития МП в целом, является взаимодействие всех участников ИД. Инновационный кластер — это один из элементов ИнИФ, представляющий собой целенаправленно сформированную группу разноразмерных предприятий, функционирующих на базе научных центров генерации научных знаний и подготовки высококвалифицированных специалистов, способную освоить инновационные инвестиции в условиях государственной поддержки [1, с. 142]. Основными отличительными особенностями инновационного кластера от уже функционирующих кластеров, выступает его концентрация вокруг научно-исследовательских университетов, цели формирования которого, определяются потребностями региона и долгосрочными и среднесрочными инновационными целями. Формирование инновационного кластера в процессе повышения инвестиционной привлекательности регионов основано на взаимодействии участников ИД (субъектов МП, университетов, исследовательских институ-

тов, промышленных предприятий, организаций разработчиков и субъектов формирующейся социально-культурной инфраструктуры). Их взаимодействие должно быть организовано на взаимовыгодной основе. Такой взаимовыгодной основой должно стать формирование потребности в непрерывном образовательном процессе и предложение своеобразного «рынка готовых инноваций» и «рынка идей» со стороны вузов, выступающих объединяющим центром инновационного кластера. Инновационный кластер, как один из элементов ИнИф, формируется на основе включения в него университетов, МИП, крупных промышленных комплексов, используемых как опытные площадки для промышленного внедрения. Он основан на принципах непрерывности образования исследователей, сотрудников МИП, сотрудников внедренческих предприятий, так как без повышения образовательного уровня специалисты внедренческих организаций не смогут испытывать, искать, находить применение инновациям и внедрять их. Именно вузы с их интеллектуальным и научным потенциалом могут стать тем системообразующим ядром инновационного кластера, которого сегодня не хватает существующим кластерам. Под интеллектуальным потенциалом инновационного кластера автор предлагает понимать неиспользуемые способности и возможности профессорско-преподавательского состава, аспирантов и магистрантов научно-исследовательских университетов в достижении инновационных целей инновационного кластера [1, с. 143].

Важнейшей предпосылкой формирования национальной инновационной системы является взаимодействие участников ИД — субъектов МП, университетов, исследовательских институтов, лабораторий, промышленных предприятий, организаций разработчиков и субъектами формирующейся социально-культурной инфраструктуры. А это взаимодействие должно быть организовано на взаимовыгодной основе для всех участников инновационного процесса, т. е. потребность в постоянном повышении образования и обмене информацией, т. е. на основе формирования потребностей в непрерывном образовательном процессе со стороны МП и общества в целом и предложение своеобразного «рынка готовых инноваций» и «рынка идей» со стороны вузов, выступающих объединяющим центром инновационного кластера. Инновационный кластер формируется на основе включения в него университетов, МИП, крупных промышленных комплексов, используемых как опытные площадки для промышленного внедрения и основан на непрерывности образования исследователей, сотрудников МИП, сотрудников внедренческих предприятий, так как без повышения образовательного уровня специалисты внедренческих организаций не смогут испытывать, искать и находить применение инновациям и внедрять их в промышленность. Именно вузы с их интеллектуальным и научным потен-



циалом могут стать тем системообразующим ядром инновационного кластера, которого сегодня не хватает существующим уже сформированным или формирующимся кластерам.

### **Литература**

1. Кошелева Т. Н., Кожухина К. А. Инновационная среда малого предпринимательства. СПб.: Изд-во Ин-та бизнеса и права, 2013. 179 с.
2. Денисов Д. Несварение инноваций // Санкт-Петербургский бизнес-журнал. 2009. № 11. С. 32–38.
3. Арутюнов Ю. А. Формирование региональной инновационной системы на основе кластерной модели экономики региона [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktso.ru/vestnik/2008/2008-4/> (дата обращения: 16.10.2012 ).
4. Кластеры — центры деловой активности [Электронный ресурс]. URL: <http://smi.yuga.ru/pages/dod/news/show/> (дата обращения: 28.04.2010).

*Костина Т. А., к. э. н., доцент  
Чайковский Д. С., студент*

*Белорусский государственный институт управления  
и социальных технологий*

## **ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ АУТСОРСИНГА**

В условиях расширения бизнеса и усиления конкуренции в глобальном масштабе происходит передача затратных административных или непрофильных бизнес-процессов в обслуживание профессиональным провайдером рынка аутсорсинговых услуг. Согласно результатам исследований ведущих аутсорсинговых компаний и консалтинговых фирм, наиболее востребованными являются бухгалтерское и финансовое обслуживание, IT-аутсорсинг, управление отдельными маркетинговыми функциями, управление бизнес-рисками, а также аутсорсинг в сфере управления персоналом.

Профессиональный аутсорсинг позволяет оптимизировать капитальные и операционные затраты, повысить эффективность бизнес-процессов, создает для компаний уникальные конкурентные преимущества, связанные с применением новейших подходов к развитию IT-инфраструктуры.

Большинство практиков указывают на наиболее чувствительные факторы, способствующие развитию аутсорсинга: сокращение издержек (этот фактор выделяют 30% опрошенных экспертов), повышение конкурентоспособности предприятий за счет фокусировки на основ-

ном бизнесе (соответственно 12,7% опрошенных экспертов), усложнение IT-процессов и сложности в содержании необходимого штата квалифицированных и дорогостоящих сотрудников (соответственно 11,5% опрошенных экспертов).

В качестве отрицательно влияющих факторов на становление рынка аутсорсинговых услуг около 30% экспертов выделяют недостаточный уровень осведомленности заказчиков аутсорсинговых услуг, 26% экспертов указали на отсутствие полноценной рыночной среды и благоприятного имиджа поставщиков услуги, наличие незрелой конкуренции, низкий уровень профессиональной подготовки поставщиков услуг.

В настоящее время определены отличительные черты аутсорсинговых услуг и проектных работ. Рынок аутсорсинга представляет систему открытого коммерческого пространства профессиональных услуг на основе стандартизированной схемы ценообразования и моделей продаж при ответственном исполнении операторами длительного контракта на постоянное обслуживание. Со временем аутсорсинговый контракт скорее будет ближе по своему содержанию к страховому договору между поставщиком и заказчиком услуг.

Прогноз по объему мирового рынка аутсорсинга в 2013 г. находится в пределах 6% на основе данных за 2012 г., когда эти цифры достигли 385 млрд долларов США (исследование проведено международной аналитической компанией *Forrester Research*).

В 2009 г. специалисты, работающие в сфере аутсорсинга программного обеспечения в Беларуси, создали услуг на сумму в 384 млн долларов, заняв пятое место в восточноевропейском регионе по данному показателю. Еще больший оборот показывают Украина, Польша, Румыния, Венгрия. В частности, в последней сосредоточены в большом количестве R&D-ресурсы, наиболее высокооплачиваемые на рынке. Кроме того, высокий рейтинг вышеуказанной страны был гарантирован, поскольку она была одной из стран-пионеров, начавших активно развивать аутсорсинг.

В США в 2005 г. 26 октября ассоциацией OOBP.org (Offshore Outsourcing Best Practices) совместно с международной ассоциацией профессионалов аутсорсинга (IAOP) было создано на базе последней подразделение под названием «Глобальный аутсорсинг для малого и среднего бизнеса», целью которого является повышение эффективности индустрии аутсорсинга для малого и среднего бизнеса путем обмена опытом и экспертными знаниями специалистов ведущих организаций отрасли.

На основе исследований международной ассоциации профессионалов аутсорсинга была определены мировые тенденции развития аутсорсинга.

1. Создание ценности индустрии аутсорсинга и ее безграничной востребованности.

Аутсорсинговыми услугами как одним из инструментов в практике управления во всем мире пользуются все большее количество организаций. В мире насчитывается около 200 ведущих компаний в индустрии аутсорсинга. Совокупно в этой сфере занято около 4 млн человек, причем 1/3 из них расположено в США.

## **2. Мультисорсинг.**

Постепенная трансформация бизнес-процессов способствует возникновению новых разновидностей механизмов сорсинга. Многие компании в Великобритании, Германии, США вынуждены в силу социально-экономического давления внешней среды по-новому взглянуть на проблему внутреннего (onshore) аутсорсинга. Стимулирование внутреннего аутсорсинга создаст необходимые условия для возникновения новых рабочих мест. Местные и федеральные (республиканские) органы власти могут обратить внимание на поиск и применение экономических стимулов для поощрения занятости в депрессивных экономических зонах, что, в свою очередь, будет способствовать активизации конкуренции с инертными оффшорными направлениями.

Развитие аутсорсинга входит в новую свою фазу, когда произойдет смена модели аутсорсинга на сорсинг бизнес-услуг, включая информационные технологии, поскольку наблюдается усиление рационализации портфеля сервисов и принятие глобальной сервисной бизнес-модели.

## **3. Гарантированный рост индустрии аутсорсинга в будущем.**

Доходы от предоставления услуг аутсорсинга ежегодно, начиная с 2010 г., увеличивались более чем на 10%. По данным IAOP, мировой рынок аутсорсинга за последний год приросло на 2–3%. Россия демонстрирует ускоренные темпы роста, достигающие 15% в год.

## **4. Наибольший темп развития аутсорсинга в регионе мира: Латинская Америка.**

Согласно оценке экспертов бум аутсорсинга наблюдался в 2011 г. и ожидается в дальнейшем в Бразилии, Колумбии, Коста-Рике, Мексике, Чили, Перу, т. е. в странах, занимающих наиболее стратегически важные места в экономике Латинской Америки.

## **5. Образование и использование облаков.**

Нет сомнений, что в ближайшем будущем сохранятся и даже усилятся тенденции к повышению производительности труда, использованию эффективных методов управления, инструментов и технологий для обеспечения более качественного управления и гибкости поведения организации со своими клиентами. Облачные вычисления дают возможность сделать их проще, а также стандартизировать процессы закупки и предоставления необходимых услуг большим числом провайдеров. Кли-

енты в перспективе будут нуждаться в помощи по интеграции новых возможностей с действующими системами при сохранении в дальнейшем высокого уровня безопасности и производительности труда.

#### **6. Переход от заказа отдельных, единичных сервисов к формированию пакета услуг.**

До настоящего времени большинство заказчиков были заинтересованы в покупке только отдельных сервисов. Однако, начиная с 2011 г., было подмечено, что активно начинают формироваться комплексные портфели услуг поставщиков. Причем эксперты предполагают, что крупные компании будут ориентированы на работу исключительно с избранными поставщиками, имеющих глобальную ориентацию.

#### **7. Создание магазинов аутсорсинговых услуг.**

Предполагается, что сфера розничных услуг аутсорсинга трансформируется. Рынок будет представлен поставщиками аутсорсинг-сервисов по сокращению расходов для массового рынка, относительно новых фирм с более индивидуальными сервисами, а также универмагов, предоставляющих консультацию и реализующих услуги поддержки и технического сопровождения.

#### **8. Усиление инновационного партнерства и консолидация.**

Уже несколько лет наблюдается изменение характера взаимоотношений между заказчиком и поставщиком услуги. Это взаимодействие приобретает черты тесного сотрудничества, что отражается даже в условиях контрактов, нацеленных на усиление партнерства. Происходит перестройка в понимании со стороны заказчиков роли и ценности навыков и опыта поставщиков аутсорсинговых услуг. Кроме того, прогнозируется усиление международного партнерства.

#### **9. Стратегия на минимизацию рисков.**

Сохраняется постоянная опасность со стороны организаций быть подверженными рыночным, финансовым, информационным и другим видам атак и рисков, что провоцирует желание и необходимость научиться управлять данными угрозами и вынуждает обращаться за помощью к аутсорсинговым провайдерам.

Ускорение темпов по использованию облачных технологий и Интернета вынуждает компании заниматься разработкой политики использования и сохранения баз данных, обеспечения информационной безопасности и конфиденциальности.

#### **10. Усиление конкуренции за таланты и совершенствование практик и инструментов по их удержанию к компании.**

Стимулирование вовлеченности сотрудников, повышение их лояльного отношения к компании, рекрутинг, развитие и удержание ключевых сотрудников останутся, по-прежнему, востребованными для решения задачами организаций в 2014 г. Намечается тенденция по использо-

ванию все большего количества временного персонала, что неизбежно побудит увеличение конкуренции между поставщиками услуг традиционного аутсорсинга и аутстаффинговыми агентствами.

**Мельникова А. В.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,*  
*студент*

Научный руководитель — к. э. н., доцент **Васильева О. О.**

## **ПРОБЛЕМА КОРРУПЦИИ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ**

Практика проведения ЕГЭ уже не первый год вызывает серьезное беспокойство, каждый раз во время сдачи экзаменов фиксируются многочисленные нарушения. В 2013 г., по словам первого заместителя генпрокурора России Александра Буксмана, вопреки заверениям ответственных в сфере образования должностных лиц, объем таких нарушений многократно возрос [2].

Коррупция в образовании — это отказ от ожидаемых стандартов поведения со стороны работников сферы образования ради незаконной личной выгоды. Коррупция в системе образования разрушает нравственные устои общества и представляет собой серьезную угрозу безопасности нашего государства. Опасность коррупции в образовании заключается в дезориентации участвующих в ней граждан с малых лет. Это служит благодатной почвой для последующего беспредела и деградации во всех остальных областях и сферах жизнедеятельности российского общества.

Из рис. 1 видно, что средняя стоимость ответов ЕГЭ в Интернете за время существования Единого государственного экзамена увеличилась в 5 раз.

*Таблица 1*

### **Размер взятки в различных регионах России на 2013 г.**

<b>Регион</b>	<b>Название вуза</b>	<b>Размер взятки для поступления в вуз, 2013 г.</b>
Красноярский край, г. Норильск	Индустриальный институт	81 тыс. руб.
Северо-Кавказский	Горно-металлургический институт (экономический факультет)	100 тыс. руб.
Волгоградский	Академии МВД России	400 тыс. руб.

*Источник:* Public.Ru, 2013 г.

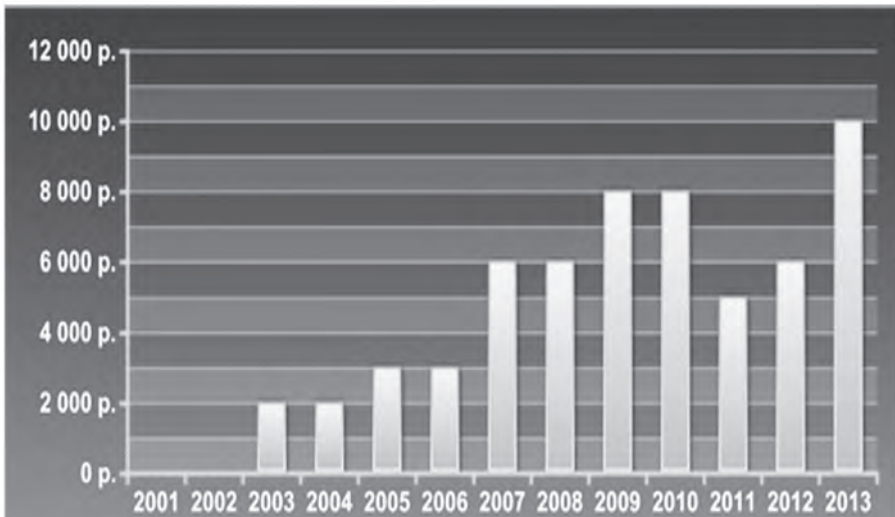


Рис. 1. Средняя стоимость ответов для ЕГЭ в Интернете  
 Источник: Public.Ru, 2013 г.

В зависимости от региона, от престижности вуза и факультета расходы на незаконное зачисление могут составить достаточно крупную сумму.

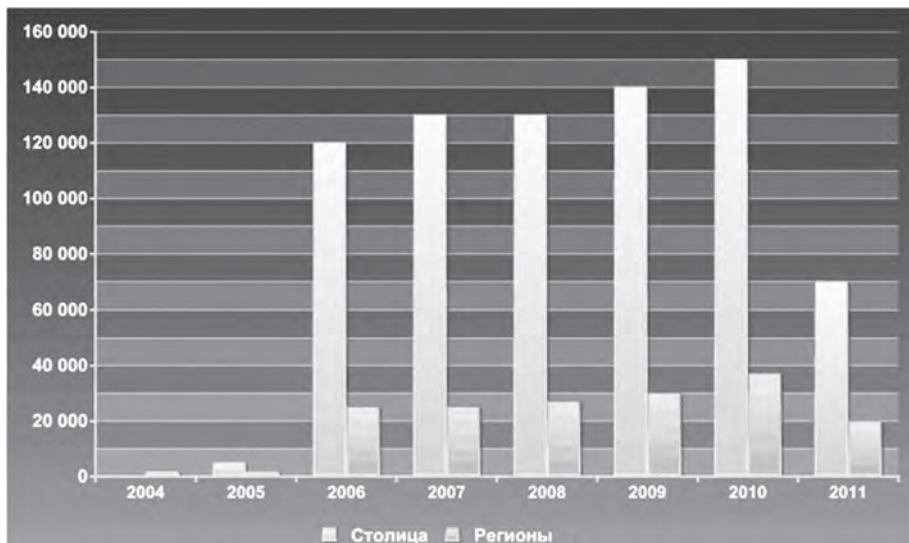


Рис. 2. Средняя стоимость успешного ЕГЭ, руб.  
 Источник: Public.Ru, 2011 г.

Исходя из данных рис. 2, можно сделать вывод, что средняя стоимость взятки за успешный ЕГЭ росла на протяжении 10 лет, но затем начала падать, составив в 2011 г. 70 тыс. рублей.

В настоящее время существует множество мнений на счет того, является ли ЕГЭ источником коррупции.

По мнению Александра Запесоцкого, ректора Санкт-Петербургского гуманитарного университета профсоюзов: «ЕГЭ — это часть реформирования образовательной системы, и оно сопровождается псевдонаучным обеспечением из Москвы. С самого начала было ясно, что это нечестная система, и многие богатые чиновники, бизнесмены научились ее взламывать и решать для своих детей вопросы. А теперь эта тенденция распространилась и на всех остальных, потому что рыба, как известно, гниет с головы. Очевидно, что эта система натаскивания не годится для оценивания подготовленности детей к высшему образованию, а также как мотивация для занятий в школе в старших классах. Показателем этого является то, что дети, которые получают высокие баллы по ЕГЭ, подготовлены на уровень ниже, чем хорошисты в 90-е годы» [3].

Олег Сергеев, который является экспертом Всероссийского фонда образования, считает, что «ЕГЭ является только средой, а не источником коррупции. Коррупция — это человеческое явление, и к этому человеческому явлению условия нашего существования имеют предпосылки. А сам по себе ЕГЭ — клапан для коррупции. Коррупция у нас везде — и в суде, и в других инстанциях. Сама по себе коррупция возникает при каких-то экономических условиях, а уже проявляется в ЕГЭ, при заключении сделок — откаты — и т. д. В ЕГЭ она нашла себе почву для произрастания».

Является ли ЕГЭ источником коррупции или нет, существует острая необходимость разрабатывать и принимать меры по борьбе с нарушениями закона в этой сфере.

В целях снижения коррупции в сфере образования на период сдачи ЕГЭ и вступительной кампании в вузы России, следует принять ряд мер по предотвращению правонарушений:

- блокировка доступа к социальным сетям во время Единого государственного экзамена;
- использование зарубежного опыта на примере «мобильных» групп наблюдателей из местного управления образования, которые во время сдачи ЕГЭ будут посещать несколько школ;
- тотальный обыск школьников на входе в аудиторию на предмет технологий, которые могут помочь в решении заданий ЕГЭ во время проведения экзамена;
- запрет на переэкзаменовку;
- предъявление двух документов, удостоверяющих личность.



Для того чтобы произошли изменения в такой сложной ситуации, как коррупция в образовании, необходимо отойти от принципа, что главное в человеке — это наличие «корочки». Решение проблемы сдвинется с места, лишь когда человека будут оценивать не по наличию документа, а по владению определенными навыками и знаниями.

*Никитина И. В.*

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
аспирант*

Научный руководитель — д. э. н., профессор **Шашина Н. С.**

## **МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ АУТСОРСИНГА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ПРОИЗВОДСТВА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА**

Согласно Стратегии-2020 в ближайшие 6 лет на рынок будут выведены не менее 200 инновационных препаратов, произведенных на территории России, что позволит достичь равного баланса рыночных долей отечественных и зарубежных производителей [1]. Инновационный сценарий развития фармацевтической промышленности предполагает внедрение достижений передовых стран в области управления ресурсами и их эффективного использования. Одним из наиболее востребованных и эффективных инструментов менеджмента в условиях интенсивно развивающейся и высоко конкурентной фармацевтической отрасли является технология бизнеса, построенная на основе аутсорсинга.

Аутсорсинг — это передача определенных этапов и функций внешним исполнителям (аутсорсер), специализирующимся в данной области. На фармацевтическом рынке, где определяющую роль играют не только соотношение цены и качества продукции, но и гибкость, сокращение времени выхода на рынок новых препаратов, обладание интеллектуальной собственностью, способность значительно уменьшить масштабы затрат, оптимизировать производственные мощности, снизить дополнительные расходы и сократить производственный цикл без ущерба для конкурентоспособности, применение этой концепции управления дает положительный экономический эффект.

Перспективными для передачи в аутсорсинг могут быть: фармацевтическая разработка, масштабирование и оптимизация технологий, доклинические и клинические исследования, валидация технологических процессов, регистрация, производство, анализ, реклама, продвижение

и дистрибуция, фармаконадзор. Из вышеперечисленного производственный аутсорсинг играет одну из ведущих ролей в повышении конкурентоспособности промышленных организаций. Возможность производственного аутсорсинга предусмотрена GMP и национальным законодательством [2]. Следует отметить, что до 2013 г. в законодательстве РФ, регламентирующем правила производства и контроля качества лекарственных средств, деятельность, передаваемая для выполнения другой организации, не была четко регламентирована.

Аутсорсинг производства фармацевтической продукции (контрактное производство) в Европе стал синонимом сокращения затрат и своевременного вывода продукции на рынок, это стратегический выбор для большого числа компаний с мировым именем. По данным международной консалтинговой компании Frost & Sullivan (F&S) из-за финансового кризиса и ограниченного доступа к венчурному капиталу фарм-компании урезают расходы на разработку и производство на своих мощностях препаратов, которые не являются основой их портфеля, предпочитая сосредоточиться на ключевых направлениях деятельности. На фоне постоянного роста производства фармацевтической продукции, эксперты прогнозируют значительное увеличение востребованности в услугах контрактного производства и большие перспективы такой бизнес-модели.

По данным исследования, проведенного в пяти европейских странах компанией F&S, европейские компании, занимающиеся контрактным производством лекарственных средств в 2011 г. заработали 10,02 млрд долларов США и 1,21 млрд долларов при производстве биотехнологической продукции. По расчетам аналитиков F&S к 2018 г. эти показатели вырастут соответственно до 20,75 млрд долларов и 2,67 млрд долларов достигнув 50% в общем доходе компаний «Большой фармы».

По данным другой исследовательской компании — GBI Research [3], мировой рынок контрактного производства будет расти неуклонно за счет увеличения аутсорсинга фармацевтической продукции для западных фармацевтических производителей в странах Азии. Мировой рынок контрактных услуг был оценен в 26 млрд долларов в 2010 г. Этот рынок вырос на совокупные темпы годового роста (CAGR) 10,7% по сравнению с 2008 г., когда рынок был приблизительно 21,2 млрд долларов. Основной фактор этого рынка — увеличение источников биопрепаратов и общего производства. Рынок, по прогнозам, достигнет приблизительно дохода 59,9 млрд долларов к 2018 г. Прогнозируемый темп роста рынка в среднем 11% в год в период между 2010 и 2018 г.

По оценкам DSM Group в 2009 г. доля локального производства зарубежных компаний в России (т. е. препаратов, которые иностранные компании производят в РФ, без учета их собственных производствен-

ных мощностей) составляла 7–9% от общего объема фармацевтического рынка (632 млрд рублей в ценах конечного потребителя). За 5 лет ситуация не изменилась: одни зарубежные компании переносят производство некоторых препаратов на мощности российских предприятий-партнеров, другие строят или покупают заводы в России, а значит, отказываются от аутсорсинга. Причина в том, что в России главный двигатель развития производственного аутсорсинга — возможность для зарубежных производителей получить льготы при поставках лекарств по госзакупкам, но пока аутсорсинг не превышает и 10% рынка. Для более эффективного применения в фармацевтической отрасли России бизнес-модели контрактного производства требуется расширение законодательной базы в части детализации контрактных отношений участников технологического процесса, дифференциации льгот в зависимости от количества и глубины стадий производства при госзакупках.

Для российских компаний существует серьезная перспектива привлечения заказов иностранных производителей на свои производственные мощности. В частности, в последнем опросе компании Nice Insight, посвященном фармацевтическому и биотехнологическому аутсорсингу, 70% от общих респондентов указали, что будут рассматривать контрактные исследовательские организации (CROs) и контрактных производителей (CMOs) на развивающихся рынках, таких как Бразилия, Китай и Индия, при выборе поставщиков для своих будущих проектов. Из этих 70%, 49% уже работают по этой схеме. Еще 31% указали, что они знают о надежных предприятиях на развивающихся рынках, но еще не работали с ними [4]. С другой стороны, респонденты, которые сказали, что они не будут рассматривать поставщиков на развивающихся рынках, были в первую очередь озабочены уровнем качества (47%), а затем нормативной базой (33%) и защитой интеллектуальной собственности (26%). Сложная логистика и коммуникационные проблемы были упомянуты, соответственно, 23% респондентов. Примечательно, что 27% заявили, что они просто не считали. Объем проектов компании, передаваемых на аутсорсинг, может повлиять на развивающийся рынок аутсорсинга CROs/CMOs. Респонденты, активно применяющие контрактное производство, сообщили, что они будут передавать в аутсорсинг в среднем 5 различных услуг в ближайшие 12-18 месяцев, по сравнению со средним показателем — 3,3 услуги среди тех, кто не делает ставку на развитие рынка таких услуг.

Таким образом треть респондентов (34%) уже работают по контактам на развивающихся рынках. Компании, которые, как правило, не передают всю деятельность в аутсорсинг, фактически распределяют свои проекты в нескольких направлениях, с незначительным включением CROs и CMOs на развивающихся рынках. Среди этой группы в 2014 г. в

среднем 26% проектов будут переданы в аутсорсинг бизнеса в США и Канаду, в 2012 г. примечательно, что по результатам опроса той же Nice Insight этот показатель составлял 36%. Тем не менее, ни один из развивающихся рынков существенно не вырос за счет передачи части проектов из североамериканского региона в азиатский. Исследователями отмечен только 2% рост в проектах аутсорсинга в Китай (17%), в другие страны показатель составил: Индия (13%), Западная Европа (12%), Аргентина и Бразилия (11%) и Восточная Европа (9%). Оставшиеся 13% от аутсорсинга проектов были распределены между Кореей, Ближним Востоком, Таиландом и Вьетнамом [4].

Несмотря на отмеченную выше тенденцию к снижению доли работ по производственному аутсорсингу в Канаде, следует отметить интересный опыт фармацевтической отрасли этой страны. Фармацевтический сектор является одним из самых инновационных отраслей в Канаде. Он сформирован компаниями, разрабатывающими и производящими инновационные лекарства и дженерики, а также сопутствующие товары. Фармацевтические продажи в Канаде составляют 2,5% мирового рынка, что ставит Канаду на 8-е место в мировом рейтинге. Ежегодный рост на 2,2% в период 2009–2013 гг. делает Канаду 7-м самым быстрорастущим рынком в глобальном масштабе (IMS Health Pharmafocus 2017). С 2001 по 2012 г. фармацевтический экспорт и импорт между Канадой и остальным миром увеличились на 136 и 93%, соответственно. Более половины канадской продукции экспортируется (в основном в США) и значительная часть канадского рынка поставляется иностранными импорта (34% импорта из США и 44% от ЕС).

Фармацевтическая промышленность по интенсивности разработок (R&D) является вторым сектором после информационных технологий (IT). 22 фармацевтические и биотехнологические компании страны перечислены InfoSource в топ-100 лучших научно ориентированных корпораций разработчиков 2013 г. в Канаде. На оригинальные продукты приходится 76% продаж и 37% рецептов, остальные продажи составляют дженерики. Несмотря на инновационный ассортимент фармацевтического рынка, общие расходы на разработку препаратов (R&D) канадских фармацевтических компаний с 2011 г. упали ниже 1 млрд долларов США, а за период с 2001 по 2012 г. падение составило 15,6%. Фармацевтическая индустрия изменила бизнес-модель — большую часть R&D (17%) проводят на основе аутсорсинга в других странах, канадские производители выполняют основные виды деятельности для поддержания интеллектуальной собственности, выбора направления проекта, контроля сроков и результатов. Привлечение внешних экспертов и компаний для R&D внутри страны составляет 12% [5].

Бизнес-модели производства все больше включают фрагментацию цепочек деятельности и аутсорсинг некоторых функций, включая производство. В целом, производители, чаще размещают на аутсорсинг часть производства в Канаде (29%), чем за рубежом (17%). Крупные канадские производители в два раза чаще размещают на аутсорсинг за рубежом часть производства, чем мелкие производители (21 и 10%, соответственно). Аутсорсинг производства канадскими производителями часто включает в себя препараты, которые достигли фазы зрелости в жизненном цикле продукта или непрофильных товарных групп в районах, где контрактные производители имеют определенную возможность [5].

Принимая во внимание тенденции и международный опыт, для российских компаний производство по контракту представляет перспективы и экономические выгоды. Аутсорсинг производства в настоящее время в России недооценен и не развит, этот вид деятельности будет приносить дополнительную прибыль, если компании будут предлагать свои услуги в качестве контрактной организации, что позволит также диверсифицировать и расширить существующие виды деятельности. При этом компании получают возможность задействовать свободные ресурсы, фокусироваться на ключевых компетенциях и совершенствовать их.

При выборе и обосновании бизнес-модели фармацевтического производства лекарственного одним из определяющих факторов являются наукоемкость процесса, издержки на внедрение и поддержание технологии и особые требования к производству данного препарата. В частности, производство лиофилизированных стерильных онкологических препаратов требует дорогостоящих изоляторных технологий и специально обученного персонала, что создает условия для передачи такого производства в аутсорсинг. Передача препаратов в промышленный аутсорсинг на ранней стадии жизненного цикла продукции позволяет разработать бизнес-модель разделения рисков, что способствует построению долгосрочных стратегических отношений между компаниями-участниками контрактного производства, выстроить долгосрочные стратегии позиционирования. Такая интеграция позволит заказчику и контрактному производителю совместно реализовать целый ряд проектов и послужит оптимизации затрат, улучшит процесс управления проектами и уровень научного сотрудничества.

Несмотря на растущую тенденцию к успешному размещению аутсорсинга на развивающиеся рынки, следует принять во внимание материально-технические и стратегические аспекты контрактного производства, обеспечить гарантии качества, безопасности и надлежащего контроля над выполнением фармацевтических проектов в аутсорсинге, поэтому следует отдавать предпочтение аттестованным отечественным поставщикам услуг.

## **НАЦИОНАЛЬНЫЙ КОНКУРС КАК ИНФОРМАЦИОННЫЙ МЕТОД ОЦЕНКИ УСЛОВИЙ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА (на примере Республики Беларусь)**

Существующие условия развития предпринимательства в Республике Беларусь назвать комфортными достаточно сложно. Доминирование государственной собственности, высокая налоговая нагрузка, «космические» ставки арендной платы, отсутствие прозрачной приватизации, «неподъемные» кредиты и многие другие экономические факторы препятствуют созданию комфортных условий для ведения бизнеса. Но, несмотря на весь этот негатив, белорусские бизнесмены и предприниматели ищут креативные пути выхода из создавшейся ситуации. Начиная с 2008 г. в стране проводится Республиканский конкурс «Лучший город (район) и область для бизнеса Беларуси». Это ежегодный проект, инициированный союзом юридических лиц «Республиканская конфедерация предпринимательства» совместно с региональными бизнес-ассоциациями при поддержке Министерства экономики Республики Беларусь. Его цель — выявление регионов Беларуси, в которых созданы наиболее оптимальные условия для развития предпринимательства.

Основные задачи конкурса, которые ставят перед собой его организаторы:

- расширение диалога бизнеса и власти на местах;
- повышение активности региональных бизнес-ассоциаций;
- формирование положительного имиджа регионов-победителей через соответствующие информационные ресурсы;
- поощрение сотрудников областных, районных и городских исполнительных комитетов, руководителей региональных бизнес-ассоциаций, журналистов и других творческих работников, вносящих большой вклад в экономическое развитие данного региона;
- определение проблем субъектов хозяйствования малого, среднего и крупного бизнеса в разных регионах страны, уровня развития предпринимательской инфраструктуры, государственно-частного партнерства и т. п. на основе полученной информации;
- выявление особенностей организации предпринимательской деятельности в городах (районах, областях) Беларуси;
- установление более тесных контактов с руководителями подразделений местных исполнительных комитетов, курирующих сектор экономики.

Разработанное Положение о конкурсе предусматривает развернутые критерии, позволяющие оценить состояние бизнес среды. Основные показатели включают в себя несколько разделов.

Для руководства города (района) и области:

1. Число индивидуальных предпринимателей и малых предприятий на 1000 человек в городе (районе) или области.

2. Доля численности работников малых предприятий от общего числа занятых в экономике города (района) или области, %.

3. Удельный вес объемов промышленного производства малых предприятий в объеме промышленного производства города (района) или области, %.

4. Удельный вес объемов производства сферы услуг (торговля, автосервис, услуги аренды, жилищно-коммунальные, бытовые, юридические, гостиничные, транспортные, ИТ-услуги и другие) в объеме производства сферы услуг города (района) или области, %.

5. Объем налогов, собираемых от индивидуальных предпринимателей и малых предприятий, как доля в общих налоговых поступлениях города (района) или области.

6. Качество рассмотрения вопросов малого и среднего предпринимательства на заседаниях исполнительных комитетов и сессиях местных Советов депутатов.

7. Выручка от реализации товаров, продукции, услуг в малых предприятиях города (района) или области на одного работника.

8. Доля индивидуальных предпринимателей и малых предприятий в экспорте города (района) или области.

Для бизнес-ассоциаций:

9. Оценка качества отношений представителей местных органов власти с региональными бизнес-ассоциациями в сфере развития предпринимательства (сотрудничество в области разработки нормативной базы, реакция на обращения, консультации по вопросам бизнес-климата, степень вовлечения местного бизнес-сообщества в систему принятия решений по развитию предпринимательства, приглашения на совещания, общественно-консультативные и экспертные советы, сессии местных советов депутатов, заседания исполнительных комитетов и администраций): «1» — неудовлетворительно; «2» — почти неудовлетворительно; «3» — удовлетворительно; «4» — весьма удовлетворительно; «5» — почти хорошо; «6» — хорошо; «7» — очень хорошо; «8» — почти отлично; «9» — отлично; «10» — превосходно.

10. Оценка делового климата города (района) или области региональными бизнес-ассоциациями на основе опрошенных предпринимателей (оценки те же, что в п. 9).



11. Оценка качества и количества (контент-анализ) поданных материалов о предпринимательстве в местных и республиканских СМИ и Интернет-ресурсах (оценки те же, что в п. 9).

12. Доступность молодым людям (до 31 года) открыть свое дело в городе (районе) или области: «1» — весьма трудно; «2» — трудно; «3» — проблематично; «4» — легко; «5» — очень легко).

13. Доступность женщинам открыть свое дело в городе (районе) или области (оценки те же, что в п. 12).

Для полноты оценки условий ведения бизнеса в городе (районе) или области предлагаем дополнительно дать развернутые ответы по следующим пунктам:

14. Наличие субъектов инфраструктуры поддержки предпринимательства и инновационной инфраструктуры, финансируемой из местного бюджета, а также созданных предпринимателями центров поддержки предпринимательства, инкубаторов малого предпринимательства, промышленных парков, технопарков, кластеров, центров субконтракции, центров трансфера технологий, центров молодежного предпринимательства

15. Наличие Совета по развитию предпринимательства, общественно-консультативных и экспертных советов по направлениям социально-экономического развития, устойчивого регионального развития и отдельным направлениям в контексте развития государственно-частного партнерства

16. Сумма бюджетных средств, направленных на финансирование развития предпринимательства, в т. ч. на Государственную программу поддержки малого предпринимательства.

17. Участие предпринимателей региона в качестве спонсоров, благотворителей и меценатов в культурных, образовательных, экологических и иных социальных проектах (помощь учреждениям образования, культуры, спорта, здравоохранения и социального обеспечения, членство в благотворительных организациях и т. д.).

18. Отличительные особенности города (района) и области в сфере поддержки предпринимательства (в произвольной форме) [1].

Вышеперечисленные показатели несут в себе как количественные, так и качественные характеристики. Это позволяет жюри достоверно охарактеризовать состояние бизнес-среды. В его состав входят представители региональных бизнес-ассоциаций, научной общественности, преподаватели высших учебных заведений, а также известные эксперты, аналитики и экономические обозреватели.

Положение о конкурсе с анкетами, а также именные письма для председателей рай-, гор- и облысполкомов и бизнес-ассоциациям рассылаются в начале года. Так, например, в 2013 г. с реестр рассылки включал

144 адреса, в т. ч. 84 исполнительных комитета. Наибольшее количество полученных ответов от участников Гомельской и Минской областей. Данные предоставляются до 1 мая каждого года и далее обрабатываются. Итоги конкурса оглашаются 12 июня года в рамках Дня возрождения предпринимательства в Республике Беларусь.

Определение лучших городов (районов) и областей для бизнеса проводит жюри в два этапа и по пяти основным номинациям:

Определение победителей происходит в два этапа:

- 1 этап: определение лучших городов (районов) (с численностью населения менее 50 тыс. человек и более 50 тыс. человек) в масштабах каждой области, лучшего областного центра и лучшего района города Минска для бизнеса;
- 2 этап: определение лучших городов (районов) (с численностью населения менее 50 тыс. человек и более 50 тыс. человек) в масштабе республики, лучшей области для бизнеса, а также победителей в других номинациях.

Итоги конкурсов «Лучший город для бизнеса Беларуси» за несколько последних лет:

- в номинации «*Лучший город (район) для бизнеса Беларуси с численностью населения более 50 000 человек*» — г. Лида, Гродненская область (2010 г.); г. Полоцк, Витебская область (2011 г.); Молодечненский район, Минская область (2012 г.); Лидский район, Гродненская область (2013 г.);
- в номинации «*Лучший город (район) для бизнеса Беларуси с численностью населения менее 50 000 человек*» — г. Кричев, Могилевская область (2010 г.); г. Ошмяны, Гродненская область (2011 г.); Наровлянский район, Гомельская область (2012 г.); Смолевичский район, Минская область (2013 г.);
- в номинации «*Лучшая область для бизнеса Беларуси*» — Гомельская область (2012 г.); Минская область (2013 г.);
- в номинации «*Лучший район г. Минска для бизнеса*» — Фрунзенский район г. Минска (2012 г.); Центральный район г. Минска (2013 г.);
- в номинации «*Лучший областной центр для бизнеса Беларуси*» — г. Витебск (2013 г.);
- в номинации «*Активное участие и помощь в проведении конкурса*» — Партизанский район г. Минска (2013 г.);
- в номинации «*Лучшая подача документов на конкурс*» — Лидский район, Гродненская область (2012 г.).

Ради объективности, нужно отметить, что в число победителей вошли как представители столичного региона, так периферийные районы.

В заключении нужно отметить, что, несмотря на существующие экономические проблемы, национальный бизнес использует необходимые информационные возможности для создания оптимальных условий развития предпринимательства. Это возможно путем использования информационных методов информирования общественности, представителей национального и зарубежного бизнес-сообщества, органов государственного управления о достижениях отдельных территорий, регионов, городов в области ведения бизнеса.

### **Литература**

1. Положение о Республиканском конкурсе «Лучший город (район) и область для бизнеса Беларуси — 2014» // Республиканская Конфедерация предпринимательства [Электронный ресурс].

*Решетников А. А.*

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
аспирант*

*Научный руководитель — д. э. н., профессор Голубецкая Н. П.*

## **КРИТЕРИИ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ ПРОЕКТНЫХ КОМПАНИЙ И ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА НЕГО**

Полноценной комплексной оценки качества проектов, преследующей цели совершенствования, повышения эффективности проектного производства в отечественной практике практически не встречается. Проектные организации в лучшем случае ограничиваются анализом заключений органов экспертизы и результатов плановых аудитов. Между тем такая работа может оказывать чрезвычайно полезный эффект, особенно для компаний, специализирующихся на проектировании типовых и схожих объектов. Оценка качества проектов должна быть одной из задач менеджмента современной проектной организации.

Согласно методическому руководству «Технологические правила проектирования» [1] общими требованиями качества проектной продукции следует считать:

- а) соответствие назначению или сфере применения;
- б) соответствие обоснованным потребностям и ожиданиям потребителя (заказчика, пользователя);
- в) соответствие законодательству и нормативным документам;
- г) соответствие требованиям общества;
- д) соответствие требованиям экологии и охраны окружающей природной среды;

- е) возможность реализации по конкурентоспособным ценам;
- ж) экономичность с точки зрения затрат на производство соответствующей проектной продукции и/или оказание проектных услуг (т. е. эффективность технологии проектирования).

В этом же документе отдельно даются определения понятиям качества проектных решений и качества проектной документации, т. е. качество проекта разделено на два блока. Под качеством (уровнем качества) проектных решений следует понимать степень соответствия их технико-экономическим показателям и качественным характеристикам (в т. ч. социальным, эстетическим, экологическим и др.), которые устанавливаются заданиями на разработку проекта, а также степень соответствия решений требованиям законодательства, установленным стандартам, нормам и правилам [1].

Под качеством проектной документации следует понимать степень соответствия состава, содержания, объемов и формы представления проектных документов требованиям действующих нормативов, с учетом факторов наличия ошибок и уровня графического отображения подлинников и копий документов. Качественной может считаться такая документация, комплектность, объем и содержание которой необходимы и достаточны для эффективного выполнения работ по строительству, эксплуатации и обеспечению последующих стадий жизненного цикла проектируемого объекта [1].

Показатели обоих блоков качества проекта, а также факторы технологии проектирования, влияющие на качество приведены на рис. 1.

В 1999 г. Госстроем России было утверждено третье издание разработанных экспертным центром ЦНИО-проект методических рекомендаций [2], содержащих составляющие качества проекта. В данных рекомендациях обобщен и систематизирован весь накопленный опыт в решении проблемы определения критериев качества проектной продукции. Согласно данному документу качество проекта характеризуют две поставляющие: качество объекта проектирования и качество оформления документации. Показатели качества проекта подразделяются на:

- показатели, характеризующие «нормативное качество», отражающее соответствие данного проекта (проектного решения) требованиям действующих законодательства и нормативных документов по проектированию, строительству и эксплуатации объектов. Такие показатели качества разделены на:
  - показатели архитектурной и социальной значимости проекта (проектного решения), характеризующие достигнутый уровень архитектурных и градостроительных решений, обеспечение улучшения условий труда и быта работников, охраны окружающей среды;

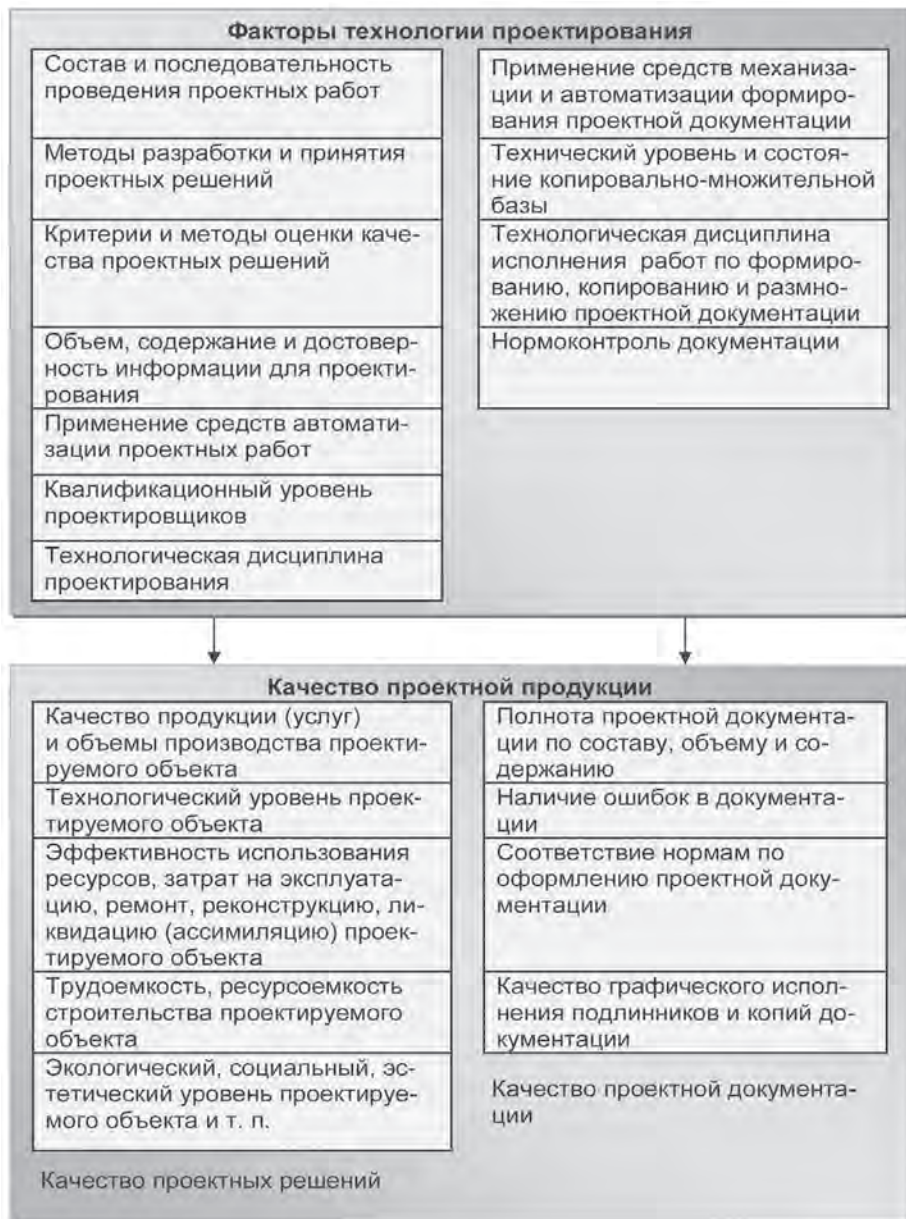


Рис. 1. Основные факторы технологии проектирования и их влияние на компоненты качества проектной продукции по методическим рекомендациям МД 3.02-2000

- показатели информативности проектной документации характеризующие 1) объем информации о проектируемом объекте, необходимый и достаточный для использования при проведении экспертизы, финансировании строительства, выполнении строительно-монтажных и пусконаладочных работ, работ по вводу объекта в эксплуатацию, освоению проектных мощностей и других технико-экономических показателей; 2) возможность прочтения информации о проектируемом объекте на протяжении необходимого периода времени; 3) удобство использования документации с точки зрения потребителей; 4) семантическую определенность, т. е. смысл изложения проектного решения в документации (условные изображения (сокращения), обозначения, символы и т. п.) должен быть однозначно определен (исключать толкования) как для проектировщика, так и для пользователей проектной документации;
- показатели, характеризующие «качество увязки», отражающее соответствие данного проекта (проектного решения) требованиям, которые заданы в других проектных решениях по данному объекту на предыдущих стадиях и уровнях принятия проектных решений.

Данный комплекс показателей, характеризующих качество проекта в целом и отдельных проектных решений представлен в табл. 1.

Таблица 1

**Комплекс показателей, характеризующих качество проекта в целом и отдельных проектных решений по рекомендациям центра ЦНИО-проект**

Составляющие качества	Показатели, которые характеризуют:	
	1. «Нормативное качество»	2. «Качество увязки»
А. Качество объекта проектирования	А.1.1. Техническая возможность осуществления	А.2.1. Соответствие заданию
	А.1.2. Экономическая целесообразность	А.2.2. Соответствие проектным решениям, принятым на предыдущих стадиях и других уровнях принятия проектных решений
	А.1.3. Архитектурная и социальная значимость	
Б. Качество оформления документации	Б.1.1. Информативность документации:	Б.2.1. Соответствие объема информации и форм ее представления в документации на различных стадиях и уровнях принятия проектных решений
	1) объем информации;	
	2) возможность прочтения;	
	3) удобство использования;	
	4) семантическая определенность изложения	



## Комплекс показателей качества проекта

Составляющие качества проекта	Критерии качества	Показатели качества	Методы оценки, косвенные показатели качества
Качество объекта проектирования	<p><b>Функциональность и надежность</b></p> <p><b>Технологичность:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- возможность и удобство реализации;</li> <li>- ремонтпригодность;</li> <li>- эксплуатационные качества;</li> <li>- гибкость (возможность технического перевооружения, реконструкции)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- соответствие заданию на проектирование, требованиям заказчика;</li> <li>- соответствие нормативно-правовым требованиям;</li> <li>- взаимная увязка с решениями смежных проектов;</li> <li>- уровень прогрессивности проекта (использование передовых технологий, материалов)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- экспертная оценка;</li> <li>- количество замечаний/рекламаций от заказчика, надзорно-экспертных органов и аудиторов;</li> <li>- удовлетворенность заинтересованных сторон (благодарственные письма, грамоты, премии);</li> <li>- повторяемость обращений заказчика, динамика объемов заказов</li> </ul>
Качество объекта проектирования	<p><b>Экономическая целесообразность:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- показатели экономической эффективности (рентабельность, чистый дисконтированный доход, внутренняя норма прибыли, срок окупаемости, индексы доходности);</li> <li>- экономические показатели проекта (удельные капитальные вложения, стоимость единицы продукции, трудо-, материало-, энергоемкость производства и т. д.);</li> <li>- уровень автоматизации производства;</li> <li>- мощность (объем услуг, полезная площадь и т. п.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- соответствие заданию на проектирование, требованиям заказчика;</li> <li>- соответствие нормативно-правовым требованиям;</li> <li>- взаимная увязка с решениями смежных проектов;</li> <li>- соответствие (улучшение) показателей объектов-аналогов, соответствие современным требованиям</li> </ul>	



Составляющие качества проекта	Критерии качества	Показатели качества	Методы оценки, косвенные показатели качества
	<p><b>Социальная значимость:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– полезный социальный эффект;</li> <li>– органичность с окружающей средой и застройкой;</li> <li>– экологичность;</li> <li>– культурная/архитектурная ценность;</li> <li>– условия труда и быта т. д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– соответствие заданию на проектирование, требованиям заказчика;</li> <li>– соответствие нормативно-правовым требованиям;</li> <li>– взаимная увязка с решениями смежных проектов;</li> <li>– соответствие современным требованиям</li> </ul>	то же
<b>Качество документации</b>	<p><b>Комплектность и качество оформления</b></p> <p><b>Информативность:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– достаточность объема информации;</li> <li>– возможность прочтения; удобство использования;</li> <li>– семантическая определенность изложения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– соответствие заданию на проектирование, требованиям заказчика;</li> <li>– соответствие нормативно-правовым требованиям</li> <li>– соответствие заданию на проектирование, требованиям заказчика (в т. ч. по метрологическому обеспечению);</li> <li>– соответствие нормативно-правовым требованиям (в т. ч. по метрологическому обеспечению)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– экспертная оценка;</li> <li>– количество замечаний/рекламаций от заказчиков, надзорно-экспертных органов и аудиторов</li> </ul>

Разделение показателей качества на два блока — показатели качества объекта проектирования и показатели качества проектной документации целесообразно и удобно по ряду причин. Недостатки учета показателей качества только одного из блоков при оценке качества проекта очевидны. Оценка качества проекта по данным блокам показателей требует разных по сути подходов и привлечения специалистов разных профилей. Оценка качества объекта проектирования требует привлечения высококлассных технических специалистов, а оценка качества проектной документации относится скорее к компетенции нормоконтролеров. Специалисты такого уровня, как Главный инженер проекта (ГИП), Главный архитектор проекта (ГАП) должны обладать квалификацией достаточной для оценки качества проектов по обоим блокам.

Предлагаемый автором статьи комплекс показателей качества проекта приводится в табл. 2.

Механизм повышения качества продукции в любой организации — система менеджмента качества. В соответствии с принятой терминологией система менеджмента качества направлена на достижение результатов, в соответствии с целями в области качества для удовлетворения потребностей, ожиданий и требований заинтересованных сторон [3]. Она создает адекватный механизм управления и обеспечения всеми рабочими процессами, влияющими на качество продукции или услуг, в т. ч. определяет критерии качества продукции. Внедрение и совершенствование систем менеджмента качества в проектных организациях является инновационным подходом к управлению их деятельностью.

### **Литература**

1. *Зыков-Мызин А. И., Смирнова М. М.* Технологические правила проектирования объектов строительства: методические рекомендации. МД 3.02-2000. М.: Госстрой России, ГП ЦНС, 2000.
2. Регламентация подписей на проектной документации: методические рекомендации. 3-е изд. / ООО «ЦНИО-проект». М., 2008.
3. ГОСТ Р ИСО 9000-2008 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». М.: Стандартинформ, 2009.

**Рожина М. И.**

*Якутский институт экономики СПБУУиЭ, студент*  
Научный руководитель — преподаватель **Салогуб Е. В.**

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

А. Чандлер, автор одной из пионерских работ в области стратегического планирования, считает, что стратегия — «это определение основных

долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей».

Определение стратегии Чандлера дополняется требованием экономичности для принимаемых курсов действий «Стратегическая альтернатива определяется путем сопоставления возможностей и ресурсов корпорации с учетом приемлемого уровня риска». В конечном итоге формирование стратегии предприятия должно дать ответы на три вопроса: Какие направления хозяйственной деятельности необходимо развивать? Каковы потребности в капиталовложениях и наличных ресурсах? Какова возможная отдача по выбранным направлениям?

А. Ансофф выделяет несколько отличительных особенностей стратегии:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов, методов поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, сосредоточить внимание на определенных участках или возможностях, во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие.

4. В ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5. При появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первоначальной стратегии. Поэтому необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременное переформулирование стратегии.

Процесс реализации стратегии может быть разделен на два больших этапа:

- а) процесс стратегического планирования — выработка набора стратегий, начиная от базовой стратегии предприятия и заканчивая функциональными стратегиями и отдельными проектами;
- б) процесс стратегического управления — реализация определенной стратегии во времени, переформулирование стратегии в свете новых обстоятельств.

Стратегическое планирование есть систематизированный и логический процесс, основанный на рациональном мышлении. В то же время оно есть искусство прогнозирования, исследования, расчета и выбора альтернатив.

Конкурентная стратегия — это стремление компании занять конкурентную рыночную позицию в отрасли — т. е. на главной арене, где сражаются соперники. Конкурентная стратегия направлена на то, чтобы добиться устойчивой и выгодной позиции, позволяющей компании противостоять напору тех сил, которые определяют конкурентную борьбу в отрасли.

Чтобы достичь успеха в современной экономике, фирма должна ориентироваться на своих конкурентов, т. е. избегать их сильных сторон и искать их слабые места, чтобы затем начать маркетинговую атаку на эти слабые места. Фирма совсем не обязательно должна быть самой лучшей в каждой сфере своей деятельности. Можно сфокусировать свои усилия в нескольких сферах, достичь в них отличных результатов, и даже лидировать, а в остальных быть «на вторых ролях».

Выбор конкурентной стратегии определяется взаимодействием трех факторов:

1. Конкурентной позицией фирмы (является ли она лидером рынка, претендентом на лидерство, последователем или обитателем ниши).

2. Стратегической задачей (стремится ли фирма доминировать на рынке или рассчитывает занять удобную прибыльную нишу).

3. Рыночной ситуацией (находится ли фирма на раннем этапе роста или в фазе поздней зрелости).

В основе конкурентной стратегии лежит идея, что каждая из таких стратегий базируется на определенном конкретном преимуществе. Для того чтобы добиться его, организации необходимо выбрать свою конкретную стратегию.

Базовая стратегия конкуренции, представляющая собой основу конкурентного поведения предприятия на рынке и описывающая схему обеспечения преимуществ над конкурентами, является центральным моментом в стратегической ориентации предприятия. От ее правильного выбора зависят все последующие маркетинговые действия предприятия. Это обстоятельство определяет необходимость тщательного обоснования данной процедуры. Однако, сформировавшиеся в последнее время в предпринимательских кругах некоторые стереотипы относительно того, как необходимо конкурировать на российском рынке, в значительной степени мешают системно подойти к решению данной задачи. Прежде чем приступить к выбору базовой стратегии конкуренции необходимо избавиться от вредных стереотипов, штампов и ошибок.

В первую очередь сказанное относится к неправильному представлению о том, какой рынок является наиболее перспективным с точки зрения конкуренции. Предприниматели часто считают, что привлекательные рынки — это те, которые развиваются быстрее всех или используют совершенные технологии. Это не так.

Как показывает практика преуспевающие, и перспективные рынки имеют высокие входные барьеры, протекции со стороны государства, непритязательных потребителей, дешевую систему поставок и самое меньшее число альтернативных отраслей, способных их заменить. Бизнес с новейшими технологиями и высокой эффективностью больше всех подвержен атакам конкурентов, вероятность банкротства на таких рынках очень велика.

Необходимо также отметить, что для многих небольших предприятий смысл конкуренции сводится к тому, чтобы быть похожими на своих более крупных (мощных) конкурентов. Это придает им уверенность в себе. Но подражать другим — значит лишиться какого-либо преимущества. Отсутствие конкурентных преимуществ — верный путь к банкротству. Некоторые предприятия, обладая определенным конкурентным преимуществом, не предпринимают никаких усилий для того, чтобы не потерять их. Наличие конкурентного преимущества необходимо воспринимать как свершившийся факт, достигнутую цель и это не должно останавливать дальнейший поиск.

С другой стороны, стремление быть первыми во всех сферах конкурентной борьбы, а также погоня за сиюминутными прибылями часто заставляет предприятия отказываться от ранее разработанной стратегии конкуренции, что вносит хаос в деятельность предприятия и не позволяет ему сосредоточиться на долгосрочных целях в области конкурентной борьбы.

Вопрос, где конкурировать, на каком рынке извлекать прибыль всегда является одним из ключевых в ориентации предприятия. Однако, как показывает практика, чрезмерная концентрация на нем в ущерб другим важным параметрам стратегии конкуренции часто приводит к негативным последствиям. Опросы работников предприятий, реализующих строительные материалы, показали, что менеджеры по сбыту, решая проблему выбора целевого рынка, часто упускают из вида как, с помощью каких средств возможно достижение успеха. Перенос старых, используемых для других условий, приемов и методов конкуренции на новые рынки не приносит желаемых результатов. Вопрос: как конкурировать является столь же важным и критическим, и его игнорирование означает полное отсутствие целевой ориентации в конкурентной борьбе.

Недостаточно внимания уделяется и определению начала и окончания периода использования разработанной стратегии конкуренции. Общая тенденция сокращения жизненного цикла товара, увеличение количества товаров, использующих технологические решения, быстро сменяющие друг друга, изменение демографических характеристик рынка, политической ситуации в стране и другие динамические факто-

ры осложняют правильный выбор начала внедрения новой стратегии конкуренции и периода ее использования на рынке.

К общему недостатку процесса разработки стратегии конкуренции можно отнести его слабую персональную ориентацию. Часто стратегия ориентирована на противодействие предприятиям-конкурентам и в меньшей степени учитывает особенности управления этими предприятиями, в частности, тип поведения его руководителей. Вместе с тем образование руководителей, их подходы к ведению бизнеса, опыт, способности и другие персональные характеристики во многом определяют возможные реакции на изменение рынка. Это означает, что стратегия конкуренция должна рассматривать в качестве объекта соперничества не только предприятие, но и его аппарат управления со свойственным ему стилем руководства, что позволит более точно и адекватно реагировать на возможные контрмеры. Кроме того, необходимо помнить, что борьба с конкурентами ведется, в конечном счете, за бюджет потребителей. И поэтому смысл конкурентной борьбы заключается не столько в действиях против предприятий-соперников, сколько в завоевании конкретных потребителей, пользующихся услугами конкурентов.

### **Литература**

1. *Зуб А. Т.* Стратегический менеджмент. Теория и практика: учеб. пособие. М.: Аспект-Пресс, 2010.
2. *Ансофф И.* Стратегическое управление. М.: Экономика, 2011.
3. *Азоев Г. Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М: Центр экономики и маркетинга, 2011.

**Смирнов И. Ф.**

*Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
ст. преподаватель*

## **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА ДЕРИВАТИВОВ**

Все большее число российских компаний выходит на международный финансовый рынок. Сфера финансовых интересов и возможностей стремительно расширяется и, тем самым, управление денежными потоками становится значительно более сложным, диверсифицированным и рискованным.

Вместе с тем по-прежнему существуют экономические, политические, законодательные и, прежде всего, психологические ограничения, препятствующие проведению операций мелкими и средними компани-

ями на международном финансовом рынке. Тем самым существующие условия препятствует российским компаниям расширению сделок на международных финансовых рынках.

Нестабильность и неустойчивость финансового сектора российской экономики в значительной степени связана с нехваткой инструментов страхования ценовых и курсовых рисков. Действующие в международной практике лимитирования минимального размера внебиржевого дериватива ограничивают возможности российских компаний по страхованию ценовых и курсовых рисков, вытекающих из проведения операций на международном рынке деривативов.

Как представляется, для углубления интеграции российских компаний в срочный сегмент международного финансового рынка, целесообразно использовать сеть международных институциональных посредников, что, в свою очередь, обуславливает возможность снижение издержек за счет увеличения объема проводимых операций [2, с. 11].

Как свидетельствует практика, в настоящее время много сегментов рынка деривативов, которые нуждаются в своем развитии. Представители Российского биржевого союза в рамках круглого стола «Срочный рынок: тенденции и актуальные проблемы развития» подчеркнули отсутствие на товарном срочном рынке крупных игроков в лице финансовых институтов, институционалов, управляющих. С другой стороны, они определили, что в товарной секции срочного рынка точкой роста будет появление нового базисного актива товарных фьючерсов [3].

Однако правительство и законодатели предпринимают недостаточно усилий в продвижении правового обеспечения рынка деривативов, несмотря на то, что в рамках принятой стратегии развития России до 2020 г., ядром ее финансовой системы призван выступать Объединенная Московская биржа, на основе которой будет формироваться международный финансовый центр в Москве [1].

Как свидетельствует действующая практика, затягивание решения этого вопроса, в определенной мере, обусловлено неэффективностью работы объединенной Московской биржи, которая заставляет участников рынка создавать альтернативные электронные торговые системы, но которые при этом, не отрицают сохранения единого клиринга и единого центрального депозитария Объединенной биржи. Наличие нескольких торговых систем обуславливает возможность выбора для клиента, где он может торговать [6].

Вместе с тем в Москве осуществляет свою деятельность Международная ассоциация бирж стран СНГ, в состав которой входят уже 18 организаций — 16 ведущих бирж и 2 депозитария из 9 стран Содружества. Каждая из этих организаций играет ключевую роль в обслуживании национального финансового оборота, операций с валютой, государственных ценными бумагами, корпоративными акциями [9].



ISDA разработала единую терминологию законодательства, которая используется более чем в 20 финансовых международных центрах. Поэтому совместная работа с этой организацией представляется крайне важной для принятия качественного законодательства, соответствующего международным стандартам о рынке деривативов.

Основной ареной инструментов рынка деривативов остается площадка FORTS, которая по итогам 2012 г. характеризовалась увеличением объема проводимых сделок. Вместе с тем рост рынка деривативов, прежде всего, определяется в его количественном выражении. Так, доля опционов по сравнению с долей фьючерсов по-прежнему составляет не более 8,35% [9].

На современном этапе важным фактором, оказывающим влияние на развитие рынка деривативов, является диверсификация структуры инвесторов, которая обуславливает необходимость пересмотра применяемых стратегий хеджирования.

Наконец, последним крупным изменением на рынке деривативов является распространение кредитных инструментов, которые отвечают текущим потребностям инвесторов как индикатор кредитного риска по различным видам активов.

В России основным тормозом развития рынка деривативов является отсутствие его правового обеспечения. Как представляется, Государственная Дума, наконец, должна принять специальный закон «О производных финансовых инструментах», который определит их понятие и установит перечень допустимых базовых активов [5].

В международной практике используется термин «derivative», а в российском законодательстве отсутствуют однозначные термины, которые определяют финансовые инструменты, используемые в целях хеджирования ценовых и курсовых рисков, как «производный финансовый инструмент», «производная ценная бумага» или дериватив. Эти понятия отсутствуют и в законодательстве целого ряда европейских стран.

Законопроект определяет некоторые особенности обращения деривативов. Так, в частности, он содержит норму, устанавливающую полное или частичное прекращение действия обязательств на основании соглашения о неттинге, что определяется принятым законом о клиринге [5]. Одним из дискуссионных вопросов является определение правового статуса рынка деривативов, от решения которого в определенной мере зависит, какую модель регулирования будет использовать Банк России.

Американская модель, в которой основная масса базовых активов свободно обращается на вторичном рынке деривативов, пока не реализована.

Наиболее характерными признаками «европейской» модели организации рынка деривативов являются отсутствие ограничений на совме-

щение различных видов деятельности на рынке деривативов. В большинстве стран, где существует рынок деривативов, его регулирование осуществляют СРО профессиональных участников рынка деривативов [3].

В России, как это ни парадоксально, система организации рынка деривативов сочетает в себе признаки как американской, так и европейской модели. Так, в частности, Банк России, начиная с 2015 г., обяжет всех участников проводить внебиржевые сделки с деривативами только через центрального контрагента — Национального клирингового центра, которые соответствуют требованиям к достаточности капитала, действующие в странах G20.

Как представляется, в России существует необходимость создания отдельной ассоциации или СРО, объединяющей участников рынка деривативов. Основными задачами СРО должно являться:

- развитие рынка деривативов и его инструментов;
- повышение финансовой грамотности участников рынка;
- качественное улучшение системы риск-менеджмента;
- лоббирование интересов компаний, работающих на рынке деривативов и их консультирование;
- проведение аттестации или сертификации участников рынка деривативов.

В этой связи, требуется, чтобы регулятор перешел от административных методов регулирования к использованию экономических рычагов регулирования. Наряду с этим представляется необходимым, чтобы ФСФР делегировал часть своих функций СРО, что, в полной мере, соответствует международной практике [4].

В результате, если найдется решение этих и других аналогичных вопросов, тогда Россия, будут иметь неограниченный потенциал роста биржевого и внебиржевого рынка деривативов.

Развитию этого потенциала также будет способствовать интеграция российского рынка в единое экономическое пространство с участием Белоруссии и Казахстана в рамках Международной ассоциации бирж и международного рынка деривативов, которая позволит стимулировать дальнейшее развитие национального рынка деривативов.

### **Литература**

1. Концепция создания международного финансового центра в РФ [Электронный ресурс]. URL: [economy.gov.ru/minec/activity/s](http://economy.gov.ru/minec/activity/s).
2. *Котелкин С. В.* Международный финансовый менеджмент. М.: Инфра-М; Магистр, 2012.
3. *Круглый стол «Срочный рынок: тенденции и актуальные проблемы развития»* [Электронный ресурс]. URL: [fif.rcb.ru/2010/sr/](http://fif.rcb.ru/2010/sr/).
4. Материалы международного форума «Деривативы в России 2013».

5. Проект ФЗ «О производных финансовых инструментах» [Электронный ресурс]. URL: [lin.ru/document.htm](http://lin.ru/document.htm).

**Чуракова А. П.**

*Белорусский государственный экономический университет (г. Минск), аспирант*

Научный руководитель — д. э. н., профессор **Бондарь А. В.**

## **РОЛЬ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СТАНОВЛЕНИИ «ЗЕЛеной» ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Современный этап развития характеризуется усилением антропогенного влияния на окружающую среду, что является причиной возникновения глобальных экологических угроз и проблем ресурсообеспеченности в долгосрочной перспективе. Наиболее полное сочетание целей социально-экономического и экологического развития в настоящее время возможно посредством реализации концепции «зеленой» экономики. «Зеленая» экономика в широком смысле предусматривает достижение целей устойчивого развития, повышение благосостояния и социальной справедливости, сохранение и эффективное использование природного капитала, снижение рисков деградации и обеднения окружающей среды.

Поэтому для обеспечения выполнения обозначенных выше задач при реализации «зеленой» экономики предусматривается осуществление ряда преобразований в хозяйственной деятельности. В первую очередь это внедрение принципов эффективного и рационального использования ресурсов как на макро-, так и на микроуровне. Кроме этого необходимы условиями являются модернизация производств на основе экологически чистых технологий, а также подготовка соответствующих кадров. Все это требует изменения в развитии традиционных сфер экономики, а также формирования новых отраслей и производств.

В связи с этим немаловажная роль принадлежит малому и среднему предпринимательству. Малый и средний бизнес является одной из наиболее инициативных, гибких и быстро реагирующих на изменения внешней и внутренней среды сфер. При осуществлении преобразований данный сектор характеризуется особой чувствительностью и в целом для экономики обеспечивает формирование конкурентной среды, способствует производству новых продуктов и услуг, а также улучшению их качества; оперативно реагирует на изменение спроса; позволяет создавать дополнительные рабочие места; обеспечивает налоговые по-

ступления в бюджет; характеризуется инвестиционной и инновационной активностью.

В Республике Беларусь уделяется серьезное внимание развитию малого и среднего предпринимательства. Согласно законодательству в стране выделяются следующие субъекты малого предпринимательства: индивидуальные предприниматели, зарегистрированные в Республике Беларусь; микроорганизации — зарегистрированные в республике коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год до 15 человек включительно; малые организации — зарегистрированные в Республике Беларусь коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год от 16 до 100 человек включительно. К субъектам среднего предпринимательства относятся зарегистрированные в Республике Беларусь коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год от 101 до 250 человек включительно.

Стимулирование развития данного сектора экономики как фактора устойчивого социально-экономического развития является важной задачей государственной политики республики. С этой целью реализуются меры по либерализации условий хозяйствования, уменьшению вмешательства государства в деятельность хозяйствующих субъектов. В 2012 г. была принята Программа государственной поддержки малого и среднего предпринимательства на 2013–2015 гг., целями которой являются создание благоприятных условий для ведения предпринимательской деятельности, стимулирование ее развития по приоритетным направлениям в регионах, оказание содействия вновь созданным субъектам [3].

Следует отметить основные особенности развития малого и среднего предпринимательства в республике. Согласно данным Национального статистического комитета Республики Беларусь положительной тенденцией является ежегодное увеличение удельного веса МСП в ВВП, в 2012 г. этот показатель составил 23,6% [1]. Для сравнения доля в ВВП малого и среднего предпринимательства в развитых странах, например, США и стран Европейского Союза составляет 50 и 60% соответственно [2].

Удельный вес занятых в малом и среднем бизнесе составляет около третьей части занятого населения республики. За последние четыре года наблюдается сокращение численности работников малых и средних предприятий. Также следует отметить неравномерность развития малого и среднего предпринимательства по регионам: 60% произведенного продукта приходится на предприятия г. Минска и Минской области [1].

В разрезе отраслей наибольшая доля по микро- и малым организациям приходится на сферу торговли; ремонта автомобилей, бытовых изделий и предметов личного пользования (41,2% в 2012 г.). Далее следуют обрабатывающая промышленность (15,2%), операции с недвижи-

мым имуществом, аренда и предоставление услуг потребителям (12,7%), транспорт и связь (9,6%), строительство (9,1%). Среди средних фирм наибольшее количество занято в сельском хозяйстве, охоте и лесном хозяйстве (28,4%), обрабатывающей промышленности (23,3%), строительстве (16,6%), торговле и ремонте автомобилей, бытовых изделий и предметов личного пользования (11,3%) [1].

Как показывают данные статистики, малое и среднее предпринимательство все еще не занимает должного места в экономике страны. Это объясняется наличием таких сдерживающих факторов, как высокая налоговая нагрузка, ограниченный доступ к финансовым ресурсам (высокие процентные ставки по кредитам), снижение покупательной способности населения, высокие арендные ставки, уровень защиты имущественных прав, условия деятельности по сравнению с государственным сектором.

Переход к «зеленой» экономике, как было отмечено, предусматривает внедрение экологических принципов ведения хозяйства, способствует развитию новых отраслей и производств, что открывает перед малым и средним предпринимательством ряд возможностей, среди которых можно выделить следующие направления:

- развитие сферы и инфраструктуры экосистемных услуг (агротуризм, экологический и водный туризм и т. д.; развитие инфраструктуры городов);
- производство экологически чистых продуктов (устойчивое сельское хозяйство, предприятия по производству минеральной и питьевой воды);
- переработка вторичных материальных ресурсов, утилизация отходов;
- производство и использование возобновляемых источников энергии.

Становление «зеленой» экономики, с одной стороны, способствует развитию малого и среднего предпринимательства, с другой стороны, малый и средний бизнес, непосредственно реализуя данные направления, обеспечивает достижение ее целей и продвижение к устойчивому развитию.

Поэтому для вовлечения в процесс реализации «зеленой» экономики малого и среднего предпринимательства государству принадлежит важная роль. Во-первых, это связано с улучшением общего делового климата в стране, а во-вторых, на первоначальных этапах главным образом использование инструментов государственного регулирования, стимулирующих внедрение принципов «зеленой» экономики.

Можно выделить некоторые методы государственного регулирования по стимулированию использования инновационных и экологиче-

ских технологий малыми и средними предприятиями: поддержка экологических программ путем предоставления субсидий; использование льготного кредитования высокотехнологичных производств; применение взысканий тем субъектам, которые не проводят никаких перемен в области внедрения экологических подходов; осуществление практики государственных закупок товаров и услуг, производство которых осуществляется на основе «зеленых» технологий.

В настоящее время определяющим фактором конкурентоспособности экономики является разработка и использование знаний и инноваций. Малый и средний бизнес в данном направлении может выступать не только в качестве потребителя инновационных продуктов и технологий, но и как поставщик инновационных решений. Для этого необходимо создание условий интеграции бизнеса и науки, способствующих созданию и эффективному использованию новшеств.

Особо актуальным является внедрение практики государственно-частного партнерства, которое предполагает концентрацию материальных, финансовых, интеллектуальных, научно-технических и иных ресурсов партнеров, привлечение средств внебюджетных источников для финансирования капитальных вложений, научно-исследовательских работ, общественно значимых проектов и программ в экономике, инновационной, социальной и иных сферах.

Таким образом, малому и среднему предпринимательству принадлежит важная роль в становлении «зеленой» экономики Республики Беларусь. С одной стороны, развитие данных отраслей обеспечивает достижение целей устойчивого развития, предусматривает эффективное использование имеющегося природного капитала и сохранение окружающей среды, с другой — это будет способствовать развитию инициативы и предпринимательства, росту конкурентоспособности национальной экономики, обеспечению занятости, повышению уровня жизни населения.

## **Литература**

1. Малое и среднее предпринимательство в Республике Беларусь: стат. сб. / Нац. стат. комитет Респ. Беларусь. Мн.: Нац. стат. комитет Респ. Беларусь, 2013. 328 с.
2. Навстречу «зеленой» экономике: пути к устойчивому развитию и искоренению бедности: Обобщающий доклад для представителей властных структур / ЮНЕП [Электронный ресурс]. 2011. 739 с.
3. О программе государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в Республике Беларусь на 2013–2015 годы: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 29.12.2012 г., № 1242 // Эталон-Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. Мн., 2014.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>СЕКЦИЯ 1. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА</b> .....	5
<i>Авдей О. В., Чайковская Ю. В.</i> ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	5
<i>Адугина Е. Н.</i> ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ СОВРЕМЕННО- ГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	8
<i>Амельченко Е. Н., Старинский В. Н., Куприн А. А.</i> ИНТЕЛЛЕК- ТУАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ В РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ: ФОРМИРОВАНИЕ ИНТЕЛЛЕКТ-КАРТ .....	14
<i>Атласова А. А., Полуэктова В. С., Рахматулина А. С.</i> АКТУАЛЬ- НЫЕ ВОПРОСЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	18
<i>Бабюк О. В.</i> ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВА АВТО- КОМПОНЕНТОВ В АВТОМОБИЛЬНОМ КЛАСТЕРЕ САНКТ- ПЕТЕРБУРГА .....	21
<i>Барауля С. С.</i> ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СО- ВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	24
<i>Берендеев Д. Ю.</i> ПРОБЛЕМЫ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕН- НЫХ ЗАКУПОК .....	27
<i>Беззубов В. Н.</i> СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ФАРМАКОЛОГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ .....	32
<i>Белякова И. Ю.</i> ПРОБЛЕМА УСТОЙЧИВОГО СОВЕРШЕНСТВО- ВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ .....	35
<i>Брусакова И. А.</i> ФОРМИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ В СЦЕНАРИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗ- ВИТИЯ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА.....	37
<i>Буров С. Н.</i> ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЧАСТНОГО РЕСТО- РАННОГО БИЗНЕСА В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ.....	42
<i>Бутиков Н. В.</i> РЕПУТАЦИОННЫЕ РИСКИ: ОСНОВНЫЕ ПО- НЯТИЯ И НЕОБХОДИМОСТЬ ОЦЕНКИ НА ПРАКТИКЕ .....	44
<i>Веснов К. Ю.</i> ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ СОВРЕМЕН- НОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	47
<i>Виноградова Н. Ю.</i> МОДЕЛИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВА- НИЕ В УПРАВЛЕНИИ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕС- САМИ .....	50
<i>Власов Д. А.</i> ЕСТЕСТВЕННАЯ МОНОПОЛИЯ И МЕТОДЫ ЕЕ РЕГУЛИРОВАНИЯ .....	53
<i>Гаврилов А.</i> ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РОССИЙСКОГО МЕ- НЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА.....	57



<i>Гаврилов Г.</i> ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	62
<i>Гетманова Г. В., Малыгин А. С.</i> АНАЛИЗ СПРОСА НА УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ (на примере выпускных работ слушателей Президентской программы СПБУУиЭ) .....	66
<i>Горина Н. Б.</i> ПЕРСПЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОКРУГА «ОКРУГ ПЕТРОВСКИЙ» .....	70
<i>Графова Т. В.</i> РОЛЬ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА В ВЫРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ .....	73
<i>Давришиев А. И.</i> НЕОБХОДИМОСТЬ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДОВ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ .....	76
<i>Давыдова Д. С.</i> КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА .....	79
<i>Екторова С. В.</i> АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ .....	83
<i>Затрутина О. А.</i> СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ДОШКОЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ .....	85
<i>Иессен Ю. А.</i> СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ УСЛУГ .....	89
<i>Иванова М. С.</i> ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	92
<i>Иванова Ю. К.</i> ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	94
<i>Ишжулова Т. Г.</i> СОВРЕМЕННЫЙ РОССИЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ЕГО ПРОБЛЕМЫ .....	97
<i>Капышев А. Ю.</i> РОЛЬ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РАЗВИТИИ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРИМЕРЕ ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ WORKOUT .....	99
<i>Карпенкова И. В.</i> ПРОБЛЕМЫ МИГРАЦИИ В РОССИИ И МЕНЕДЖМЕНТЕ .....	101
<i>Каипаев С. К.</i> ПРОБЛЕМЫ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ .....	104
<i>Клемешов Р. В.</i> ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ .....	108
<i>Козлов Д. А.</i> МОТИВАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ ТРУДА ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ .....	112
<i>Кузнецов М.</i> ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЩЕНИЯ С ОТХОДАМИ ПРОИЗВОДСТВА И ПОТРЕБЛЕНИЯ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ .....	116
<i>Кукулите Т. Г.</i> ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ .....	119

<i>Курочка Е. Г.</i> ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	123
<i>Кухарук А. В.</i> РАЗВИТИЕ РЫНКА ПРОДАЖ АВТОМОБИЛЕЙ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ .....	127
<i>Лапковская М. А.</i> СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ МАРКЕТИНГА ДЕСТИНАЦИЙ КАК ЭФФЕКТИВНОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТКИМ РЕГИОНОМ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ (на примере Гродненской области).....	130
<i>Лис К. К.</i> ПУТИ РЕШЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ПРОБЛЕМ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ УСЛУГ .....	134
<i>Луговой Д. В.</i> КОРРУМПТИРОВАННОСТЬ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ РФ НА ВСЕХ УРОВНЯХ.....	137
<i>Мазайтис А. В.</i> РОЛЬ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	142
<i>Магеррамов Г.</i> ИННОВАЦИОННЫЕ МОМЕНТЫ В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ.....	146
<i>Масалева Н. С.</i> ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В РОССИИ .....	150
<i>Матюхина С. Д.</i> ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	154
<i>Мельникова А. В.</i> ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ.....	157
<i>Николаев С. В.</i> ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ В СОВРЕМЕННОМ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОМ КОМПЛЕКСЕ РОССИИ .....	162
<i>Орлов А. А.</i> ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИИ.....	165
<i>Павлов А. А.</i> ПРОБЛЕМА МАРГИНАЛИЗАЦИИ НАСЕЛЕНИЯ В РОССИИ.....	167
<i>Пак Х. С., Ковалева Г. В.</i> ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ .....	170
<i>Полусветова А. А.</i> ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	173
<i>Полякова А. А.</i> ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	175
<i>Ручьева А. А.</i> РАЗВИТИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ ГОРОДА.....	180

<i>Савченко Л. С.</i> ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ЦЕННОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ .....	182
<i>Сафонова Е. Д.</i> КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМПАНИИ «ИКЕА».....	187
<i>Сидорова Е. М.</i> ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	189
<i>Силин К. Н.</i> ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	192
<i>Смагин И. С.</i> ПРОБЛЕМА УДЕРЖАНИЯ КЛЮЧЕВЫХ КАДРОВ .....	195
<i>Смирнов Д. С.</i> ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	197
<i>Смирнова М. А.</i> ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ .....	201
<i>Таранчук Е. А.</i> ПРИМЕНЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ .....	205
<i>Терещенко А. Ю.</i> ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ДЕМОГРАФИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	209
<i>Тюркова Е. А.</i> ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА В СЕЛЬСКОМ ПОСЕЛЕНИИ .....	213
<i>Уткова М. А., Утков П. Ю.</i> УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА В РЕГИОНЕ .....	216
<i>Федотова О. Н.</i> МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ .....	221
<i>Фролов Г. Г.</i> ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ .....	224
<i>Чиркова Т. В.</i> ИНФОРМАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ В ПРОБЛЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ .....	226
<i>Шашина Э. С.</i> ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОБУЧЕНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ.....	230
<i>Шишкина Т. И.</i> ПРОБЛЕМЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МЕЖДУНАРОДНЫХ АВТОБУСНЫХ ПЕРЕВОЗОК.....	236
<i>Щедрова Т.</i> ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ НЕФОРМАЛЬНЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ .....	237
<b>СЕКЦИЯ 2. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ МЕНЕДЖМЕНТА И ВОЗМОЖНОСТЬ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В РОССИИ.....</b>	<b>242</b>

<i>Карпенкова И. В.</i> ОПЫТ ЯПОНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ВОЗМОЖНОСТЬ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В РОССИИ .....	242
<i>Кельбина И. А.</i> ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ МЕНЕДЖМЕНТА И ВОЗМОЖНОСТЬ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В РОССИИ .....	246
<i>Кирсанов С., Marek К.</i> ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ В СФЕРЕ ФОРМИРОВАНИЯ И ПРОЦЕССА РАЗМЕЩЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ЗАКАЗА .....	250
<i>Лунеткин А. М.</i> МЕТОД CASE-STUDY В СИСТЕМЕ ОБУЧЕНИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	255
<i>Мальцева А. С.</i> ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЕГО В РОССИИ .....	258
<i>Скидевич Н. С.</i> ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ БИЗНЕСА .....	259
<b>СЕКЦИЯ 3. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: ОТВЕТ НА ГЛОБАЛЬНЫЕ ВЫЗОВЫ XXI в.</b> .....	264
<i>Бабюк И. О.</i> ПРОБЛЕМЫ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА .....	264
<i>Багно Н.</i> ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	268
<i>Бондаренко К. А.</i> СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР НА ОСНОВЕ РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПЛАНА (на примере ЗАО «Вектор-Бест-Балтика») .....	269
<i>Бравцев В. П., Батова О. В.</i> ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (на примере клиники «Мединеф») .....	272
<i>Владимирский Д. Д.</i> УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ .....	277
<i>Ворожцов В. В.</i> ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ПРИМОРСКОМ КРАЕ .....	280
<i>Гванцеладзе Н. В.</i> МАЛЫЙ БИЗНЕС КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ НАРАСТАЮЩЕЙ СОЦИАЛЬНОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ .....	284
<i>Грозовская Е. В.</i> НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННО-ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ .....	287
<i>Гринев И. Е.</i> СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР .....	291

<i>Давыдова Д. С., Шаршакова Н. А.</i> ВЛИЯНИЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ НА СОСТОЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ .....	295
<i>Дембицкий Р. Б.</i> СОЗДАНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР (на примере ЗАО «Вектор-Бест-Балтика») .....	298
<i>Ивашиов Р. М.</i> ТИПОЛОГИЗАЦИЯ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ СИСТЕМ В НОВЫХ ГЕОПОЛИТИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ .....	302
<i>Калинин Д. И.</i> СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В САНАТОРНО-КУРОРТНОМ КОМПЛЕКСЕ г. СОЧИ .....	306
<i>Килин В. В.</i> ОСОБЕННОСТИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ЧЛЕНСТВА РОССИИ В ТС И ВТО .....	310
<i>Королева Ю. А.</i> ФОРМИРОВАНИЕ РЫНКА СПА-УСЛУГ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ .....	317
<i>Кошелева Т. Н.</i> УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ИННОВАЦИОННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА .....	321
<i>Костина Т. А., Чайковский Д. С.</i> ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ АУТСОРСИНГА .....	324
<i>Мельникова А. В.</i> ПРОБЛЕМА КОРРУПЦИИ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ .....	328
<i>Никитина И. В.</i> МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ АУТСОРСИНГА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ПРОИЗВОДСТВА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА .....	331
<i>Поплыко В. И.</i> НАЦИОНАЛЬНЫЙ КОНКУРС КАК ИНФОРМАЦИОННЫЙ МЕТОД ОЦЕНКИ УСЛОВИЙ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА (на примере Республики Беларусь) .....	336
<i>Решетников А. А.</i> КРИТЕРИИ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ ПРОЕКТНЫХ КОМПАНИЙ И ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА НЕГО .....	340
<i>Рожина М. И.</i> ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	346
<i>Смирнов И. Ф.</i> ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА ДЕРИВАТИВОВ .....	350
<i>Чуракова А. П.</i> РОЛЬ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СТАНОВЛЕНИИ «ЗЕЛеной» ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ .....	354

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ

**МЕНЕДЖМЕНТ В XXI в.:**  
**ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ**  
**И РОССИЙСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ**

*Сборник материалов Международной  
научно-практической конференции*

Редакционная коллегия:

*И. А. Брусакова, Л. С. Савченко, Т. В. Чиркова*

Заведующий редакцией научной и учебно-методической  
литературы Издательства СПбУиЭ

*А. В. Блажко*

Подписано в печать 21.04.2014 г.

Формат 60×84<sup>1/16</sup>. Уч.-изд. л. 20,87. Усл. печ. л. 22,75.

Гарнитура Minion Pro. Бумага офсетная. Заказ № 028.

Тираж 500 экз.

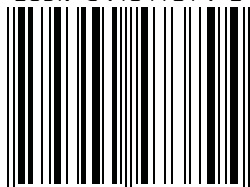
Издательство Санкт-Петербургского университета  
управления и экономики

198103, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44, лит. А  
(812) 448-82-50

E-mail: [izdat-ime@spbume.ru](mailto:izdat-ime@spbume.ru), [editor@ime.ru](mailto:editor@ime.ru)

Отпечатано в типографии ООО «РАЙТ ПРИНТ ГРУПП»  
198095, Санкт-Петербург, ул. Розенштейна, д. 21

ISBN 594047379-2



9 785940 473794