

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ ИНФОРМАТИЗАЦИИ  
СОЮЗ МАШИНОСТРОИТЕЛЕЙ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
МИНИСТЕРСТВО ПРОМЫШЛЕННОСТИ, ИННОВАЦИОННЫХ  
И ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ РЯЗАНСКОЙ ОБЛАСТИ  
РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РАДИОТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

# **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В НАУКЕ И ОБРАЗОВАНИИ**

## **СТНО-2018**

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ  
ФОРУМ**

**Сборник трудов**

**Том 8**

Рязань  
Book Jet  
2018

УДК 004 + 001.1 + 681.2+ 681.2+ 681.3+681.5  
С 568

Современные технологии в науке и образовании – СТНО-2018 [текст]: сб. тр. междунар. науч.-техн. форума: в 10 т. Т.8./ под общ. ред. О.В. Миловзорова. – Рязань: Рязан. гос. радиотехн. ун-т, 2018; Рязань. – 224 с.,: ил.

Сборник включает труды участников Международного научно-технического форума «Современные технологии в науке и образовании» СТНО-2018.

В сборнике освещаются вопросы математического моделирования, новых технологий в радиотехнике, телекоммуникациях, электротехнике и радиоэлектронике, вопросы полупроводниковой наноэлектроники, приборостроения, лазерной, микроволновой техники, силовой промышленной электроники, новые технологии в измерительной технике и системах, биомедицинских системах, алгоритмическое и программное обеспечение вычислительной техники, вычислительных сетей и комплексов, вопросы систем автоматизированного проектирования, обработки изображений и управления в технических системах, перспективные технологии в машиностроительном и нефтехимическом производствах, новые технологии и методики в высшем образовании, в т.ч. вопросы гуманитарной и физико-математической подготовки студентов, обучения их иностранным языкам, перспективные технологии электронного обучения, в том числе, дистанционного, вопросы экономики, управления предприятиями и персоналом, менеджмента, а также вопросы гуманитарной сферы.

Авторская позиция и стилистические особенности сохранены.

УДК 004 + 001.1 + 681.2+ 681.2+ 681.3+681.5

ISBN 978-5-7722-0293-7

© Рязанский государственный  
радиотехнический университет, 2018  
© Издательство «Book Jet»,  
макет, 2018

## **ИНФОРМАЦИЯ О МЕЖДУНАРОДНОМ ФОРУМЕ «СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В НАУКЕ И ОБРАЗОВАНИИ» СТНО-2018**

Международный научно-технический форум «Современные технологии в науке и образовании» СТНО-2018 состоялся 28.02.2018-02.03.2018 в г. Рязань в Рязанском государственном радиотехническом университете.

В рамках форума «Современные технологии в науке и образовании» СТНО-2018 состоялись четыре Международные научно-технические конференции:

«Современные технологии в науке и образовании. Радиотехника и электроника», секции

- Радиотехнические системы и устройства;
- Телекоммуникационные системы и устройства;
- Цифровые информационные технологии реального времени;
- Промышленная силовая электроника, электроэнергетика и электроснабжение;
- Физика полупроводников, микро- и наноэлектроника;
- Микроволновая, оптическая и квантовая электроника;
- Современные методы обработки данных;
- Актуальные задачи химических технологий;

«Современные технологии в науке и образовании. Вычислительная техника и автоматизированные системы», секции

- Алгоритмическое и программное обеспечение вычислительных систем и сетей;
- ЭВМ и системы;
- Системы автоматизированного проектирования;
- Информационные системы и защита информации;
- Математические методы в научных исследованиях;
- Обработка изображений и управление в технических системах;
- Геоинформационные и космические технологии;
- Автоматизация производственно-технологических процессов в приборо- и машиностроении;

• Информационно-измерительные устройства и системы в технике и медицине;

«Современные технологии в науке и образовании. Экономика и управление», секции;

- Проблемы рынка: экономика и управление;
- Актуальные проблемы государственного, муниципального и корпоративного

управления;

- Менеджмент и организация производства;
- Бухгалтерский учет, анализ и аудит;
- Управление персоналом;
- Экономическая безопасность;

«Современные технологии в науке и образовании. Новые технологии и методы в высшем образовании», секции

- Современные технологии электронного обучения;
- Иностранный язык в техническом вузе;
- Лингвистика и межкультурная коммуникация;
- Направления и формы гуманитаризации высшего образования;
- Методы преподавания и организация учебного процесса в вузе;
- Гуманитарная подготовка студентов;
- Физико-математическая подготовка студентов;
- Технологии обучения и воспитания на военной кафедре.

### **Организационный комитет Форума:**

Чиркин М.В., И.О. ректора, д.ф.-м.н., проф. – председатель

Гусев С.И., проректор по научной работе, д.т.н., проф. – зам. председателя;

Бухенский К.В., проректор по учебной работе, к.ф.-м.н., доц. – зам. председателя;

Миловзоров О.В., зам. директора института магистратуры и аспирантуры, к.т.н, доц. – координатор;

Устинова Л.С., начальник отдела информационного обеспечения – отв. за информационную поддержку;

Трубицына С.Г., вед. инженер – секретарь оргкомитета;

Благодарова И.А., ведущий программист – секретарь оргкомитета;

### **члены оргкомитета:**

Бабаян П.В., к.т.н., доц., заведующий кафедрой «Автоматика и информационные технологии в управлении»;

Витязев В.В., д.т.н., проф., заведующий кафедрой «Телекоммуникации и основы радиотехники»;

Евдокимова Е.Н., д.э.н., проф., декан Инженерно-экономического факультета;

Еремеев В.В., д.т.н., проф., директор НИИ «Фотон»;

Есенина Н.Е., к.п.н., доц., заведующая кафедрой Иностранных языков;

Жулев В.И., д.т.н., проф., заведующий кафедрой "Информационно-измерительная и биомедицинская техника";

Иваненко Р.В., полковник, начальник Военной кафедры;

Кириллов С.Н., д.т.н., проф., заведующий кафедрой "Радиоуправление и связь";

Клейносова Н.П., к.п.н., доц., директор Центра дистанционного обучения;

Клочко В.К., д.т.н., профессор кафедры «Автоматика и информационные технологии в управлении»;

Коваленко В.В., к.т.н., доц., заведующий кафедрой «Химическая технология»;

Корячко В.П., д.т.н., проф., заведующий кафедрой «Системы автоматизированного проектирования вычислительных средств»;

Костров Б.В., д.т.н., проф., заведующий кафедрой «Электронные вычислительные машины»;

Кошелев В.И., д.т.н., проф., заведующий кафедрой «Радиотехнические системы»;

Лукьянова Г.С., к. ф.-м.н., доцент кафедры «Высшая математика»;

Паршин Ю.Н., д.т.н., проф., заведующий кафедрой «Радиотехнические устройства»;

Круглов С.А., к.т.н., доц., заведующий кафедрой «Промышленная электроника»;

Мусолин А.К., д.т.н., проф., заведующий кафедрой «Автоматизация информационных и технологических процессов»;

Перфильев С.В., д.э.н., проф., заведующий кафедрой «Государственное, муниципальное и корпоративное управление»;

Овечкин Г.В., д.т.н., профессор кафедры «Вычислительная и прикладная математика»;

Пржегорлинский В.Н., к.т.н., доц., заведующий кафедрой «Информационная безопасность»;

Пылькин А.Н., д.т.н., проф., декан факультета Вычислительной техники, заведующий кафедрой «Вычислительная и прикладная математика»;

Серебряков А.Е., к.т.н., зам. заведующего кафедрой «Электронные приборы»;

Соколов А.С., д.и.н., заведующий кафедрой «Истории, философии и права»;

Таганов А.И., д.т.н., проф., заведующий кафедрой «Космические технологии»;

Федорова Л.А., д.э.н., профессор кафедры «Государственное, муниципальное и корпоративное управление»;

Холомина Т.А., д.ф.-м.н., проф., заведующая кафедрой «Микро- и нанoeлектроника»;

Чеглакова С.Г., д.э.н, проф., заведующая кафедрой «Экономическая безопасность, анализ и учет».

## МЕЖДУНАРОДНАЯ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ «СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В НАУКЕ И ОБРАЗОВАНИИ. ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ»

### СЕКЦИЯ «МЕНЕДЖМЕНТ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА»

УДК 338:004.4; ГРНТИ 06.81, 50.41

#### ПРИМЕНЕНИЕ ОПТИМИЗАЦИОННОЙ ЦЕЛОЧИСЛЕННОЙ МОДЕЛИ ДЛЯ КОМПОЗИЦИИ МАТЕРИАЛОВ

Н.И. Селиванова\*, Е.В. Селиванов\*\*

\* Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, ninawait@mail.ru

\*\* АО «СберТех»,  
Россия, Рязань, selivanov.ev.v@gmail.com

*Аннотация.* В статье рассматриваются вопросы применения оптимизационной целочисленной модели для составления оптимальной композиции материалов. Приводится пример решения этой задачи для составления оптимальной композиции материалов при производстве гофрированного картона. Делается вывод о возможности применения моделей данного типа на предприятии.

*Ключевые слова.* Оптимизация, целочисленная модель, композиция материалов, гофрированный картон, информационные сервисы.

#### APPLYING OPTIMIZATION INTEGER MODEL FOR COMPOSITION OF MATERIALS

N.I. Selivanova \*, E.V. Selivanov\*\*

\* Ryazan State Radio Engineering University,  
Russia, Ryazan, ninawait@mail.ru

\*\* JSC Sberbank Technology,  
Russia, Ryazan, selivanov.ev.v@gmail.com

*Abstract.* This article discusses the use of an optimization model for the drawing up of an integer optimal material composition. An example of the solution of this problem is given for the compilation of the optimal composition of materials in the production of corrugated cardboard. The conclusion is made about the possibility of using models of this type in the enterprise.

*Keywords.* Optimization, integer model, composition of materials, corrugated cardboard, information services.

#### Введение

Одной из разновидностей задачи о смесях является задача составления оптимальной композиции материалов, которые должны обладать определёнными свойствами и минимальной себестоимостью. Исходных материалов может быть множество, поэтому решить такую задачу перебором вариантов представляется возможным лишь в приближённом виде. Причём неизвестно, насколько близким к оптимальному получится решение.

Как правило, на производстве такие задачи решаются квалифицированными специалистами. Для решения задач этого класса предложена модель математического программирования в целочисленной постановке [1]. При производстве гофрированного картона (гофрокартона) на Рязанском КРЗ технологам постоянно приходится решать подобную задачу. Для нахождения оптимальной композиции материалов для производства гофрокартона в [1] предложена целочисленная оптимизационная модель. В настоящей статье приводится пример экспериментального расчета по данной модели. Задача заключается в следующем: подобрать компоненты для производства трёхслойного гофрокартона марки Т13 с гофром типа В для упаковки технических изделий. Минимизировать стоимость компонентов, минимизи-

ровать вес готового гофрокартона. Для производства гофрокартона могут быть использовано множество видов картона для плоских слоев и бумаги для гофрирования. Для удобства расчета было выбрано 6 видов картона и 6 видов бумаги.

### Нормативы и исходные данные

Исходные данные, включая наименования фирм-производителей и цен на продукцию были выбраны случайно для демонстрации проведения расчётов.

Гофрокартон изготавливают с гофрами типов А, С, В, Е, F (последний почти не используется). Каждый тип гофра характеризуется коэффициентом гофрирования, который является мерой расхода бумаги для гофрированного слоя. Для гофра типа А коэффициент гофрирования равен 1,55, для гофра типа В коэффициент гофрирования равен 1,34 и т.д. Таким образом, для получения 1 м гофрированного полотна при применении гофра типа В нужно  $1 \cdot 1,34 = 1,34$  пог. м бумаги.

Далее приводятся таблицы 1-3 с данными для расчёта.

Таблица 1. ГОСТ Р 52901-2007 Картон гофрированный для упаковки продукции [2]

Наименование показателя	Норма для марки				
	Класс 1				
	T11	T12	T13	T14	T15
1. Абсолютное сопротивление продавливанию, МПа (кгс/см <sup>2</sup> ), не менее	1,10 (11,0)	1,30 (13,0)	1,50 (15,0)	1,70 (17,0)	2,00 (20,0)
2. Удельное сопротивление разрыву с приложением разрушающего усилия вдоль гофров по линии рилевки после выполнения одного двойного перегиба на 180°, кН/м, не менее	8	10	12	14	16
3. Сопротивление торцевому сжатию вдоль гофров, кН/м, не менее	3,0	3,0	3,2	3,6	4,0
4. Сопротивление расслаиванию, кН/м, не менее	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
5. Влажность, %	6,0-12,0	6,0-12,0	6,0-12,0	6,0-12,0	6,0-12,0

Таблица 2. Прайс-лист картонов для плоских слоёв

Наименование, производитель	Масса картона площадью 1 м <sup>2</sup> , г	Толщина, мм	Абсолютное сопротивление продавливанию, кПа (кгс/см <sup>2</sup> ), не менее	Поверхностная впитываемость воды при одностороннем смачивании (Кобб60) верхней стороны, г/м <sup>2</sup> , не более	Разрушающее усилие при сжатии кольца в поперечном направлении, Н (кгс)	Цена за 1 м <sup>2</sup> , руб.
КВС125, ЗАО «Коломна КЗ»	125	0,21	570 (5,8)	10,0	180 (18)	0,97
К2250, ЗАО «Коломна КЗ»	255	0,45	560 (5,7)	28,0	230 (23)	0,56
КА2300, ООО «Владимир-К»	300	0,5	660 (6,7)	30,0	280 (29)	0,65
КА2350, ООО «Владимир-К»	360	0,58	740 (7,5)	30,0	320 (33)	0,72
КА1250, ООО «Владимир-К»	259	0,42	670 (6,8)	12,0	260 (26)	0,91
КА0250, ООО «Владимир-К»	260	0,42	850 (8,6)	29,0	320 (33)	0,83

Таблица 3. Прайс-лист бумаги для гофрирования

Наименование, производитель	Масса бумаги площадью 1 м <sup>2</sup> , г	Сопротивление плоскостному сжатию гофрированного образца бумаги (СМТ <sub>30</sub> ), Н, не менее, при ширине полосы, мм: 15 (12,7)	Абсолютное сопротивление продавливанию, кПа, не менее	Удельное сопротивление разрыву в машинном направлении, кН/м, не менее	Сопротивление торцевому сжатию гофрированного образца бумаги (ССТ <sub>30</sub> ), кН/м, не менее	Цена за 1 м <sup>2</sup> , руб.
Б0125, ЗАО «Коломна КЗ»	125	310 (255)	320	8,0	1,35	0,32
Б1140, ЗАО «Коломна КЗ»	141	330 (270)	340	9,0	1,35	0,34
Б-0112, ООО «Владимир-К»	117	260 (205)	245	7,0	1,00	0,26
Б-1125, ООО «Владимир-К»	128	280 (245)	320	8,0	1,15	0,28
БВС140, ЗАО «Суздаль-КТ»	133	350 (300)	370	9,0	1,50	0,41
Б1С112, ЗАО «Суздаль-КТ»	107	240 (190)	245	7,0	0,95	0,33

### Расчёты

Основными показателями качества гофрокартона являются характеристики «Абсолютное сопротивление продавливанию» ( $P_{ГК}$ ) и «Сопротивление торцевому сжатию вдоль гофров» ( $СТС_{ГК}$ ). Именно для них существуют формульные зависимости от характеристик исходных компонентов. Марка гофрокартона по ГОСТ определяется наименьшим значением какой-либо его характеристики. Например, если все характеристики готового гофрокартона соответствуют марке Т13 и лишь «Абсолютное сопротивление продавливанию» = 1,49 МПа, то гофрокартону присваивается марка Т12 (таблица 1).

Спрогнозировать характеристику гофрокартона «Абсолютное сопротивление продавливанию», можно воспользовавшись формулой:

$$P_{ГК} = P_{К1} + P_{К2} + 0,1 \cdot P_{Б}, \quad (1)$$

где  $P_{ГК}$  - абсолютное сопротивление продавливанию гофрокартона;

$P_{К1}$  и  $P_{К2}$  - абсолютные сопротивления продавливанию двух видов картона для плоских слоёв (кПа);

$P_{Б}$  - абсолютное сопротивление продавливанию гофробумаги (кПа) [3].

Сопротивление продавливанию является важным показателем качества гофрокартона. Его значение во многом зависит от суммы соответствующих показателей картона для плоских слоев (бумага для гофрирования вносит в суммарный показатель сопротивления продавливанию только 0,1 от ее величины сопротивления продавливанию) [3].

Произведём расчёт по формуле (1), выбрав наугад следующие компоненты:

$P_{К1}$  - КА2300, ООО «Владимир-К» = 660 кПа;

$P_{К2}$  - КА1250, ООО «Владимир-К» = 670 кПа;

$P_{Б}$  - Б1140, ЗАО «Коломна КЗ» = 340 кПа.

$P_{ГК} = P_{К1} + P_{К2} + 0,1 \cdot P_{Б} = 660 + 670 + 0,1 \cdot 340 = 1394 \text{ кПа} = 1,394 \text{ МПа}$

Однако для марки гофрокартона Т13 абсолютное сопротивление продавливанию должно составлять не менее 1,50 МПа (Таблица 1). Следовательно, выбираем компоненты с более высоким сопротивлением продавливанию:

$$P_{K1} = P_{K2} - \text{КА2350, ООО «Владимир-К»} = 740 \text{ кПа};$$

$$P_B - \text{Б1140, ЗАО «Коломна КЗ»} = 340 \text{ кПа.}$$

$$P_{ГК} = P_{K1} + P_{K2} + 0,1 \cdot P_B = 740 + 740 + 0,1 \cdot 340 = 1514 \text{ кПа} = 1,514 \text{ МПа}$$

Таким образом, эта характеристика удовлетворяет требованиям ГОСТ и условию нашей задачи. Далее подобным образом необходимо найти все сочетания исходных компонентов, удовлетворяющих условию задачи, сформировав набор композиций для последующих расчётов.

Спрогнозировать характеристику гофрокартона «Сопротивление торцевому сжатию вдоль гофров» (кН/м), можно воспользовавшись формулой:

$$СТС_{ГК} = (СТС_{K1} + СТС_{K2} + СТС_{ГО_B}) \cdot K_1 \cdot K_2, \quad (2)$$

где  $СТС_{K1}$  и  $СТС_{K2}$  - показатели сопротивления торцевому сжатию внешнего и внутреннего гладких слоёв гофрокартона (кН/м);

$СТС_{ГО_B}$  - показатель сопротивления торцевому сжатию гофрированного образца бумаги (кН/м);

$K_1$  и  $K_2$  - коэффициенты перевода [3].

Для определения  $СТС_K$  картона для плоских слоёв используется формула:

$$СТС_K = \frac{F_K}{151}, \quad (3)$$

где  $F_K$  - характеристика картона для плоских слоёв «Разрушающее усилие при сжатии кольца в поперечном направлении, Н» (Таблица 2);

151 - средняя длина полоски из теста разрушающего усилия при сжатии кольца, мм (ГОСТ 10711-97) [4].

Коэффициент  $K_1$  («машинный фактор») учитывает: тип гофра, конфигурацию гофра, качество склейки слоёв, вид используемого клея, условия гофрирования, сушки и др. Обычно  $K_1$  определяется эмпирически для каждого отдельного производства. Величина  $K_1$  может колебаться от 0,9 до 1,3 [3].

Коэффициент  $K_2$  учитывает влияние показателя сопротивления плоскостному сжатию гофрированного слоя на структурную прочность трёх слоёв гофрокартона. Эмпирически установлено, что при величине сопротивления плоскостному сжатию гофрированного слоя ниже 150 Н значение  $K_2$  составляет 0,6; при  $СТС_{ГО_B} = 225$  Н  $K_2$  может достигнуть 1; при  $СТС_{ГО_B} = 300$  Н и более  $K_2$  равен 1,2 [3].

Произведём расчёт по формулам (2) и (3), подставив характеристики из полученного ранее набора композиций исходных компонентов:

$$СТС_{K1} = СТС_{K2} = \text{КА2350, ООО «Владимир-К»} = 320/151 = 2,12 \text{ кН/м};$$

$$СТС_{ГО_B} - \text{Б1140, ЗАО «Коломна КЗ»} = 1,35 \text{ кН/м};$$

$$K_1 \approx 1,0, \text{ т.к. мы заранее не знаем его};$$

$K_2 \approx 1,01$ , т.к. среднее сопротивление плоскостному сжатию гофрированного образца бумаги с Б1140, ЗАО «Коломна КЗ» оставляет  $(310+255)/2 = 282,5$  Н.

$$СТС_{ГК} = (СТС_{K1} + СТС_{K2} + СТС_{ГО_B}) \cdot K_1 \cdot K_2 \approx (2,12 + 2,12 + 1,0) \cdot 1,0 \cdot 1,01 \approx 5,29 \text{ кН/м}$$

Таким образом расчётная величина для характеристики гофрокартона «Сопротивление торцевому сжатию вдоль гофров» с запасом превышает значение 3,2 кН/м ГОСТ (Табли-



ца 1). Соответственно, композиция из этих исходных компонентов нас устраивает. Подобные расчёты необходимо произвести с каждой композицией из набора, составленного ранее. Из итогового набора приоритет следует отдать композициям с минимальной стоимостью и массой.

### Итоговая композиция компонентов

Для получения вариантов с оптимальными значениями цены и веса полученной композиции гофрокартона был произведен расчет по целочисленной модели математического программирования [1] с помощью стандартной процедуры Excel «Поиск решения». В Excel было произведено два варианта расчёта – для целевых функций минимума цены и минимума веса с одинаковыми ограничениями (абсолютное сопротивление продавливанию гофрокартона и сопротивление торцевому сжатию вдоль гофров). Результаты решения и ручной вариант расчёта, описанный выше, приведем в таблице 4 для сравнения.

Таблица 4. Прайс-лист бумаги для гофрирования

Номер варианта расчёта	Критерий	Порядковые номера материалов из прайс-листов (П <sub>к1</sub> ; П <sub>к2</sub> ; П <sub>б</sub> )	Результирующая цена гофрокартона за 1 м <sup>2</sup> , руб	Масса полученного гофрокартона площадью 1 м <sup>2</sup> , г
1	Min цена	4;4;3	1,7	837
2	Min вес	1;6;1	1,77	580
3	Ручной	4;4;1	1,76	845

Таким образом, первый вариант расчета является лучше по цене, чем второй на 4% и чем третий на 3.5%. Второй вариант является лучше по весу, чем первый на 40% и чем третий на 42%. Таким образом, оптимальный вариант является лучше рассчитанного вручную по крайней мере на 3.5 %- 42%, что говорит о высокой эффективности применяемой модели.

### Выводы

Расчеты оптимальной композиции материалов по модели позволяет повысить эффективность производства гофрокартона. Лицо, принимающее решение – технолог, должен выбрать из рассчитанных оптимальных вариантов с разными критериями тот, который является наиболее актуальным в данных условиях производства. При расчете по модели могут встретиться трудности из-за большого количества исходных материалов. Существует широкий ассортимент продукции, а соответственно и большое количество исходных компонентов, сходных по типу, но отличающихся по своим характеристикам и ценам. Для решения этой проблемы можно рекомендовать применение распределённых вычислений и облачных сервисов глобальной сети [5].

### Библиографический список

1. Селиванов Е.В. Общая постановка задачи оптимальной композиции материалов как разновидности задачи о смесях // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 6; URL: [www.science-education.ru/120-15599](http://www.science-education.ru/120-15599) (дата обращения: 15.01.2018).
2. ГОСТ Р 52901-2007 Картон гофрированный для упаковки продукции. Технические условия.
3. Ефремов Н.Ф. Проектирование упаковочных производств. Часть 1: Упаковки из гофрокартона: Учеб. пособие / Н.Ф. Ефремов, А.И. Васильев, Г.К. Хмелевский. – М.: МГУП, 2004. – 394 с.
4. ГОСТ 10711-97 Бумага и картон. Метод определения разрушающего усилия при сжатии кольца (RCT).
5. Селиванов Е.В. Решение основных проблем задачи поиска оптимальных смесей с помощью сервис-ориентированной архитектуры // Математическое и программное обеспечение вычислительных систем: межвуз. сб. науч. тр. / под ред. А.Н. Пылькина. – Рязань: РГРТУ, 2014. – 100 с.

УДК 338.28; ГРНТИ 06.52.35

## МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ ПЛАНА НИОКР НАУКОЁМКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ СИНЕРГЕТИЧЕСКОГО ПОДХОДА

И.В. Савельева

*Рязанский государственный радиотехнический университет,*

*Россия, Рязань, [Irina220w@yandex.ru](mailto:Irina220w@yandex.ru)*

*Аннотация.* В статье предложена методика формирования плана НИОКР наукоёмких предприятий на основе синергетического подхода, базирующаяся на расчётах уровня гибкости прогноза развития НИОКР, синергетического эффекта, рисков и системе базовых показателей оценки и мониторинга НИОКР, позволяющая повысить точность планирования, ресурсоотдачу, улучшить адаптацию к изменениям внешней среды.

*Ключевые слова.* Синергетический подход, стратегическое планирование, НИОКР, риск, гибкость

## METHODS OF FORMING THE R & D PLAN HIGH-TECH ENTERPRISES ON THE BASIS OF SYNERGETIC APPROACH

I.V. Savelyev

*Ryazan State Radio Engineering University,*

*Russia, Ryazan, [Irina220w@yandex.ru](mailto:Irina220w@yandex.ru)*

*Annotation.* In the article the technique of formation of R & d plan high-tech enterprises on the basis of synergetic approach, based on calculations of the degree of flexibility of the forecast for the development of R & d, synergies, risks and the system of baseline assessment and monitoring of R & d, which allows to increase the accuracy of planning, resource efficiency, improve adaptation to environmental changes.

*Keyword.* A synergistic approach, strategic planning, R & d, risk, flexibility

### Введение

Основными проблемами современных наукоёмких предприятий, в области планирования НИОКР, являются: невыполнение плана и срывы договорных сроков, трудности в расчёте и распределении ресурсов, низкая гибкость и адаптивность планов. Это происходит из-за сложности производства и непредсказуемости развития внешней среды. Перечисленные проблемы оказывают влияние на эффективность деятельности предприятия. Поэтому сегодня необходимо совершенствовать существующие методы и подходы к планированию НИОКР на предприятиях. Сущность данного совершенствования заключается в повышении точности планов и их гибкости, которая достигается за счёт обеспечения высокой степени детализации всех плановых показателей. Методика формирования плана НИОКР наукоёмких предприятий на основе синергетического подхода, позволяет повысить точность планирования, ресурсоотдачу, улучшить адаптацию к изменениям внешней среды. Главным отличием предложенной методики от существующих, является построение прогноза и стратегического плана на основании данных о синергетических эффектах и рисках, которые определяются на базе план-фактных отклонений. Важно отметить, что в расчётах данной методики, в план-фактных отклонениях учитываются только постоянные затраты, что позволяет прогнозировать и не допускать получения негативных финансовых показателей при выполнении плана НИОКР [2].

Процесс формирования плана НИОКР наукоёмких предприятий на основе синергетического подхода, состоит из следующих основных этапов [2]:

1. проведение исследований внешней и внутренней среды наукоёмкого предприятия;
2. определение гибкости прогноза развития НИОКР;
3. ретроспективный анализ развития НИОКР на предприятии;
4. количественная оценка рисков при производстве и реализации НИОКР;
5. построение прогноза развития НИОКР на основе синергетического подхода [5];

6. исследование перспективного развития НИОКР;
7. построение стратегического плана НИОКР на основе синергетического подхода.

Для проведения исследований внешней и внутренней среды наукоёмкого предприятия можно использовать классические методы, например, стратегический SNW анализ, SWOT -, PEST - и другие факторные анализы. После получения результатов, разрабатывается и применяется система стратегических целей и решений в области развития НИОКР, адаптации предприятия к изменениям во внешней среде. Для этого, нужно, на основании полученных данных определить гибкость прогноза развития НИОКР. Данный показатель, определяется на основании анализа внешней и внутренней среды наукоёмкого предприятия, с помощью метода корреляционного анализа. Применение этого метода обусловлено тем, что он позволяет определить насколько один фактор влияет на другой, когда явно такой зависимости нет. Расчёт гибкости проводится в несколько этапов [1]:

1. На первом этапе, на основании полученных данных от анализа наиболее влиятельных факторов внешней и внутренней среды, проводится ранжирование факторов и формируется система экономических показателей, которые находятся в их зависимости.

2. На втором этапе, осуществляется расчёт гибкости процесса прогнозирования развития НИОКР. В начале даются характеристики всем наиболее влиятельным факторам, а затем проводится количественная оценка степени гибкости, с помощью интегрального показателя.

3. На третьем этапе, проводится определение причин, снижающих гибкость процесса прогнозирования.

Для построения прогноза необходимо провести ретроспективный анализ фактического выполнения плана НИОКР и вычислить синергетические эффекты. Для этого следует применять метод корреляционно-регрессионного анализа. Его использование обусловлено тем, что он учитывает количественную зависимость между факторами, взятыми из планов (постоянными затратами), и конечным финансовым результатом деятельности предприятия (прибылью от реализации НИОКР). Прогноз развития НИОКР на основе синергетического подхода, строится на основании данных ретроспективного анализа, интегрального уровня гибкости прогноза развития НИОКР, данных о рисках, связанных с созданием и продвижением инноваций. Для расчёта прогнозируемой прибыли от реализации НИОКР, нужно провести количественную оценку рисков при производстве и реализации НИОКР. Она проводится по методике оценки производственного риска, с помощью регрессионного анализа [4]. Прогнозная прибыль от реализации НИОКР, определяется путём суммирования данных о планируемой прогнозной прибыли от реализации НИОКР, в которую уже заложен рост, расчётных показателей синергетических эффектов и рисков. Определение тенденций развития наукоёмких предприятий, в области высоких технологий необходимо начинать с исследования перспективного развития НИОКР. Необходимость проведения исследования перспективного развития НИОКР, на базе предприятия, обусловлена потребностью определения направлений в развитии новой техники и технологий. Полученные результаты должны использоваться при формировании прогноза развития НИОКР, стратегического плана и их корректировки. Построение стратегического плана НИОКР наукоёмких предприятий радиоэлектронной промышленности, начинается с корректировки существующего стратегического плана с учётом скорректированных прогнозных данных и результатов исследований перспективного развития НИОКР. Он включает в себя несколько этапов:

1. Определение системы базовых показателей оценки и мониторинга НИОКР научно-производственного предприятия на различных уровнях;
2. Построение стратегического плана с учётом новых показателей;
3. Разработка мероприятий по достижению стратегических целей.

Стратегический план НИОКР формируется на основании прогнозных данных, а также результатов анализа и оценки проектов НИОКР и исследования перспективных путей развития. Вследствие этого, возникают трудности при определении количества необходимых ре-

сурсов. Для решения данной проблемы, в методике формирования плана НИОКР наукоёмких предприятий на основе синергетического подхода, применена методология оценки и мониторинга НИОКР на научно-производственных предприятиях, разработанная Глебовой О.В. [3]. Согласно данной методологии, разрабатывается система базовых показателей оценки и мониторинга НИОКР наукоёмкого предприятия на различных уровнях, с помощью которой, в дальнейшем, формируется система показателей для комплексной оценки НИОКР. Обобщающие показатели экономической эффективности, характеризуют результативность деятельности наукоёмкого предприятия, как целостной системы. Анализ показателей на тактическом уровне, позволяет проводить отбор проектов с учётом полученных стратегических целей и их ранжирование. Полученные тактические данные, показывают взаимосвязь между стратегическими целями и оперативными задачами [3]. При построении портфеля заказов НИОКР, необходимо учитывать особенности разработок, взаимозависимость между различными проектами и потребность в ресурсах [3]. В таблице 1, представлены данные о прогнозируемой прибыли от реализации НИОКР на 2018-2022 годы, с учётом ретроспективных данных (динамики прошлых лет).

Таблица 1. Прогнозируемая прибыль от реализации НИОКР на 2018-2022 годы, с учётом ретроспективных данных (динамики прошлых лет)

№ п/п	Наименование НИОКР	Прогнозируемая прибыль от реализации НИОКР т.р.				
		2018	2019	2020	2021	2022
1	Инверторное оборудование для плазменной резки и сварки металлов неплавящимся электродом в среде защитных газов	82785	73543,5	66380	162202,2 5	72415
2	Инверторное сварочное оборудование для полуавтоматической и автоматической сварки плавящимся электродом в среде защитных газов	89355,5	84268,5	60000,75	152232,5	61250
3	Разработка новых изделий медтехники	51000,5	49500	65181,5	100180,2	68269
4	Разработка и подготовка производства однофазных микропроцессорных счетчиков ГАММА 1	83141	60225	61200,75	110150	65404
	<b>Всего по плану</b>	<b>306282</b>	<b>267537</b>	<b>252763</b>	<b>524765</b>	<b>267338</b>

На первом этапе построения стратегического плана, проводится определение системы базовых показателей оценки и мониторинга НИОКР наукоёмкого предприятия на различных организационных уровнях.

Например, расчёт базовых показателей на 2017 год составляет:

- выработка на одного работника - 1177руб.;
- наукоёмкость – 2,3%;
- доля затрат на технологические инновации в общем объёме затрат – 4,8%;
- коэффициент эффективности внедрения – 0,9;
- коэффициент эффективности разработок, реализованных сторонними организациями – 0,82;
- индекс освоения затрат на разработку (CPI) – 0,88;
- индекс выполнения сроков (SPI) – 0,94.

Представленные данные необходимы в дальнейшем для разработки стратегического плана и мероприятий по достижению стратегических целей.

На втором этапе, имея прогнозные данные и базовые показатели с учётом развития, проводится построение стратегического плана. Пример такого расчёта представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Стратегический план развития продукции АО «ГРПЗ» на 2018-2022 годы

№ п/п	Долг по ранее поставленной продукции	Сумма поставок, т.р.	В том числе по годам				
			2018	2019	2020	2021	2022
			кол-во, шт./ сумма, т.р.	кол-во, шт./ сумма, т.р.	кол-во, шт./ сумма, т.р.	кол-во, шт./ сумма, т.р.	кол-во, шт./ сумма, т.р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Инверторное оборудование для плазменной резки и сварки металлов неплавящимся электродом в среде защитных газов							
Итого		25	82785	92500	101632,20	162202,25	178296,10
Инверторное сварочное оборудование для полуавтоматической и автоматической сварки плавящимся электродом в среде защитных газов							
Итого		13	89355,50	97054,80	124336,60	152232,50	173416,10
Разработка новых изделий медицинской техники							
Итого		11	51000,50	90480,10	100200	100180,25	120500
Разработка и подготовка производства однофазных микропроцессорных счетчиков ГАММА 1							
Итого		6	83141	99074,80	125768,60	110150	125380
<b>Всего</b>			<b>306282</b>	<b>379109,70</b>	<b>451937,40</b>	<b>524795</b>	<b>597592,20</b>

Основной целью предприятия, является завоевание лидирующих позиций на мировом рынке спецтехники и повышение обороноспособности страны. Для этого необходимо, обеспечить динамическое развитие, финансовую устойчивость и платёжеспособность за счёт увеличения продаж, сокращения издержек, повышения эффективности управления оборотным капиталом и получения чистой прибыли.

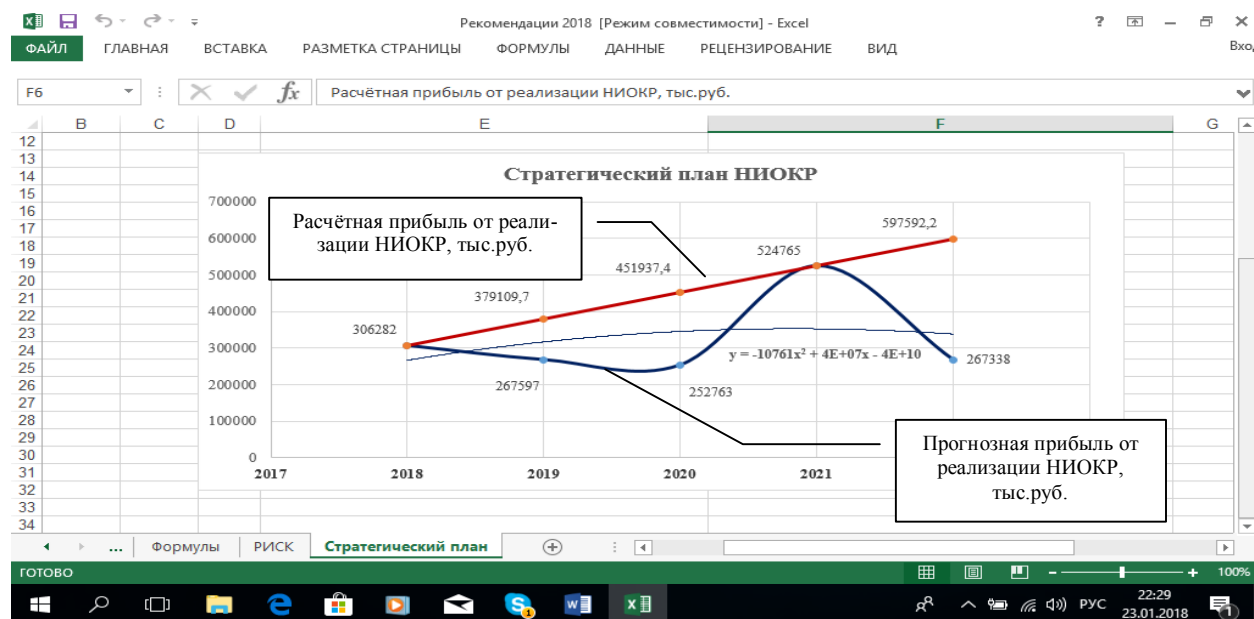


Рис. 1. Формирование стратегического плана НИОКР на основе прогнозных данных на 2018-2022 года

На рисунке 1 представлен график формирования стратегического плана НИОКР на основе прогнозных данных на 2018-2022 год, где видно, что график прогнозной прибыли от реализации НИОКР имеет отрицательный тренд. Это произошло в следствие расчёта показателей с учётом отклонений, которые возникли от совокупного действия различных рисков и синергетического эффекта. При построении стратегического плана, необходимо заложить рост прибыли и разработать систему целей и мероприятия по их достижению. Для опреде-

ления роста прибыли от реализации НИОКР, нужно выбрать годы с максимальным значением показателя и рассчитать отклонения по периодам.

Например, в 2018 году прибыль от реализации НИОКР составляет 306282 тыс. руб., в 2021 году – 524765 тыс. руб. Исходя из заданного роста, определяем отклонения:

-  $\Delta 2019 = 379109,7 - 267597 = 111512,7$  тыс. руб.

-  $\Delta 2020 = 451937,4 - 252763 = 199174$  тыс. руб.

-  $\Delta 2022 = 597592,2 - 267338 = 330254,2$  тыс. руб.

На основании полученных данных можно сделать следующий вывод, что для увеличения роста прибыли от реализации НИОКР, необходимо улучшить базовые показатели:

- выработка на одного работника – 1294,7 руб.;

- наукоёмкость – 2,3%;

- доля затрат на технологические инновации в общем объёме затрат – 2%;

- коэффициент эффективности внедрения – 5,0;

- коэффициент эффективности разработок, реализованных сторонними организациями – 0,5;

- индекс освоения затрат на разработку (CPI) – 0,88;

- индекс выполнения сроков (SPI) – 0,94.

Завершающим этапом стратегического планирования является разработка мероприятий по достижению целей. Они разрабатываются на основании полученных данных о наиболее влиятельных факторах внешней среды, гибкости прогноза развития НИОКР, прогноза развития НИОКР на основе синергетического подхода и исследований перспективного развития НИОКР.

Таблица 3 – Перечень мероприятий по достижению стратегических целей на 2018 год

Цели	Мероприятия
Максимизация объёма реализации НИОКР до 367538 тыс. руб.	Проведение анализа конкурентоспособности продукции Снижение себестоимости выпускаемых изделий Увеличение затрат на рекламу Ввод льготных условий оптовых поставок товаров
Увеличение качества продукции на 10%	Получение сертификатов качества на выпускаемую продукцию
Рост производительности труда 10%	Сокращение потерь рабочего времени на 20 %
Снижение затрат на использование ресурсов	Снижение текучести кадров на 10% Снижение затрат за счёт экономии энергоресурсов
Максимизация прибыли	Снизить кредиторскую и дебиторскую задолженности
Повышение мотивации труда	Провести аттестацию рабочих мест Обучение персонала

## Выводы

Эффективность предложенной методики формирования плана НИОКР наукоёмких предприятий на основе синергетического подхода, заключается в следующем:

1. В повышении ресурсоотдачи. При прогнозировании и стратегическом планировании рассчитываются синергетический эффект, риски и показатели гибкости процесса планирования. Это позволяет достаточно точно рассчитать необходимый уровень затрат на проведение НИОКР на наукоёмких предприятиях радиоэлектронной промышленности;

2. В улучшении адаптации наукоёмких предприятий к изменениям во внешней среде. Это достигается за счёт проведения более глубокого анализа и вычисления показателей гибкости, рисков и синергетического эффекта.

3. В повышении качества планирования, которое оказывает положительное влияние на аналитическую и прогностическую функцию предприятия. Синергия рассчитывается на основании ретроспективных данных о сочетании случайных факторов.

### Библиографический список

1. Блохин К.А. Оценка и формирование гибкости функционирования промышленного предприятия: диссертация на соискание учёной степени кандидата экономических наук / К.А. Блохин. – СПб., 2012.
2. Савельева И.В. Совершенствование системы планирования наукоёмкого предприятия на основе синергетического подхода: диссертация на соискание учёной степени кандидата экономических наук / И.В. Савельева. – СПб., 2015.
3. Глебова О.В. Методические основы формирования системы оценки и мониторинга НИОКР на научно-производственных предприятиях: диссертация на соискание учёной степени доктора экономических наук / О.В. Глебова. – СПб., 2012.
4. Денисенко В.И., Дьяченко А.П. Оценка производственного риска на машиностроительных предприятиях // Проблемы анализа риска. Том 5. 2008. №3. С 22-38.
5. Методы прогнозирования [Электронный ресурс], URL:<http://www.studfiles.ru/preview/2912192/> (дата обращения 29.01.2017).

УДК 334.012, ГРНТИ 06.81.12

### ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КОММУНИКАЦИЯ: К ВОПРОСАМ ТЕРМИНОЛОГИИ

**О.В. Асташина**

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, [astashina.ol@yandex.ru](mailto:astashina.ol@yandex.ru)*

*Аннотация.* В данной статье рассмотрены актуальные вопросы терминологии в области организационной коммуникации. Отмечены современные подходы к исследованию организационной коммуникации, приведены новые термины.

*Ключевые слова.* Организационная коммуникация, термины, системный подход, бихевиористский подход

### ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: TERMINOLOGY INSIGHT

**O.V. Astashina**

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Russia, Ryazan, [astashina.ol@yandex.ru](mailto:astashina.ol@yandex.ru)*

*Annotation.* The article covers some currently central terms in the field of organizational communication. Modern approaches are highlighted. New terms are described.

*Keywords.* Organizational communication, terms, system approach, behavioral approach

### Введение

В отечественной литературе по менеджменту ощущается существенный недостаток работ, комплексно освещающих терминосистему организационной коммуникации с учётом новых тенденций. Организационная коммуникация до сих пор не обрела собственной терминологии и пользуется терминами таких дисциплин как «Теория организаций», «Коммуникационный менеджмент», «Организационное поведение».

В статье рассмотрены термины в области организационной коммуникации с позиций системного и бихевиористского подходов.

### Коммуникативность и коммуникационность

Базовый термин - коммуникация - «обмен значениями\смыслами между индивидами с помощью общепринятой системы символов», [1] - многослоен. В рамках организации обмен с помощью системы символов подразумевает процессы, схемы, структуры, каналы, коды, *деятельность* по передаче информации. Аналитический английский язык все эти слои «упаковывает» в термин communication. Коллакации, выявленные в ходе анализа иноязычных источников в сфере организационной коммуникации, демонстрируют универсальность синкретичного термина «communication», используемого для обозначения, как процессов, структур,

так и деятельности по передаче информации\смыслов: communication strategy, communication model, communication process, communication structure и т. д. [2, 3, 4, 5, 6] Значение термина коммуникация у англоязычных авторов контекстно обусловлено.

От внимания исследователей организационной коммуникации ускользает тот факт, что вербализация концепта «коммуникация» в синтетически организованном русском языке привела к появлению понятий коммуникативность и коммуникационность. Многие авторы считают эти понятия тождественными, что не соответствует действительности.

Фактически, «коммуникационность» и «коммуникативность» - это «две стороны одной медали». В совокупности они составляют термин коммуникация. Организационная коммуникация - постоянный процесс обмена значениями.смыслами (коммуникативная деятельность) «между её носителями через систему знаков и поступков» [7], (через коммуникационные каналы, т.е. коммуникационные структуры), координирующий работу подразделений организации и индивидов, направленный на достижение поставленных целей.

### Системный подход

Организации представляют собой открытые живые системы, функционирующие в 2-ух циклах [8, 103]. Первый цикл характеризуется максимальной открытостью, высокой коммуникативностью системы и субъектов системы. Второй цикл связан с закрытием системы, переработкой информации, совершенствованием структуры, т.е. с **коммуникационностью**.

Коммуникативность первична и во многом определяет вход в систему коммуникации. Коммуникативность определяют как способность к обмену значениями\смыслами (суффикс – ивн имеет значение «способности к тому, что названо мотивирующим словом», т.е. способности к деятельности по обмену смыслами, к коммуникативной деятельности). Коммуникативная деятельность в организациях связана не только с речевой деятельностью сотрудников, но и с их поведенческими характеристиками, их интенциями и мотивами, трудно диагностируемыми личностными факторами. Коммуникативный процесс инициируется акторами коммуникации с целью находить «общий язык», приходить к общему мнению, устанавливать сходство суждений, принимать решения. Процесс обмена значениями\смыслами приводит к формированию информационного сообщения, предназначенного для трансляции и выстраиванию в этих целях коммуникационных каналов, схем и структур обмена информацией. Как только сообщение\смыслы становятся информацией, коммуникативный процесс переходит в коммуникационный: первый цикл переходит во второй. Фактором перехода является готовность организационной «среды, в пределах которой происходит взаимодействие» [9] - коммуникативного пространства организации. Следует, однако, заметить, что коммуникационный процесс ни в коей мере не исключает коммуникативный процесс. Коммуникативность встроена в коммуникационные процессы.

Коммуникационный процесс в организациях это, прежде всего, построение и управление связями, структурами, каналами передачи информации: целенаправленный отбор информации, её обработка, выбор оптимального канала трансляции, регулирование информационных потоков на основе результатов обратной связи. Контролируемая и направленная система обмена информацией между компанией и внешней средой, а также внутри подразделений организации для достижения целей и воплощения миссии именуется коммуникационной стратегией организации.

Как у русскоязычных, так и у зарубежных авторов в области организационной коммуникации объектом исследований долгое время была именно **коммуникационность** (отнесённость к изменению структуры, состояния коммуникационной системы), так как это понятие рационально эксплицирует процессы, связи, управление ресурсами в сети Интернет, и т.д. Говоря о том, что коммуникацией в организации можно управлять, подразумевается именно коммуникационный аспект.



### Бихевиористский подход

Анализ зарубежных периодических изданий, таких как *Journal of Communication Management*, *Management Communication Quarterly*, *Communication Quarterly*, *Journal of Organizational Culture*, *Communications and Conflict* выявил интерес исследователей к поведенческим аспектам организационной коммуникации. В рейтинге наиболее популярных статей (с 2015 г – по 2017 г) содержатся материалы, посвящённые межличностным отношениям, неэффективности стратегий «отрицания явной вины организации», ценности доверия [2], CQ (культурной компетенции сотрудников ТНК) [3], психологическом контракте сотрудников, проблемам «выгорания» на работе [4], взаимоотношениям сотрудника-организации [5], стратегиям поведения организации в период кризиса [6]. Актуализация поведенческого подхода (и коммуникативных процессов) к изучению организационной коммуникации вполне объяснима процессами, происходящими в современных организациях. В современных организациях прослеживаются следующие тенденции:

1. Неуклонный рост горизонтальных коммуникаций. Благодаря этому постоянно растёт число центров микровласти, бросающих вызов существующим организационным структурам [9]. Взаимоотношения сотрудников с организациями меняются.

2. Появление адхократических организаций с плоской структурой, управление которыми принципиально отличается от традиционно принятых схем.

3. Переориентация производства товаров и услуг организации с массового потребителя на индивидуального (кастомизация). Это заставляет искать подходы к каждому клиенту и выстраивать индивидуальные траектории общения.

4. Рост количества вербальных интервенций, быстро и непредсказуемо меняющих стоимость финансовых активов организаций [11].

5. Рост числа цифровых устройств, генерирующих сообщения. Коммуникативные компетенции электронных устройств ограничены по сравнению с человеческими. Несмотря на это, коммуникативное пространство современных организаций всё в большей степени «определяется машинами, порождающими символы» [8, 105].

Приведённые тенденции смещают вектор исследований в области организационной коммуникации на такие категории как смысловая информация, статус коммуникантов, их коммуникативные роли, мотивированность в обмене информацией, механизмы перехода от коммуникативного процесса к коммуникационному. Ключевыми терминами становятся такие как индивидуальная траектория общения, коммуникативные стратегии, коммуникативный климат.

Коммуникативная стратегия – термин изначально сформировавшийся в лингвопрагматике. Для организации коммуникативная стратегия – это программа реализации всего спектра вербальных и невербальных средств компании, разработанная на основе исследования и анализа тенденций развития, возможностей достижения целей, ресурсов и потенциала организации [12].

Элементами стратегии являются модели речевого поведения, индивидуальные особенности, категории доверия и этики, мировоззренческие ориентиры сотрудников, ценности компании.

Исследование коммуникативной среды организации носит определяющий и, своего рода, ограничительный характер при выборе стратегии. Разработка той или иной стратегии становится возможной при наличии благоприятного климата внутри компании, т.е. при определённых условиях, зависящих от рядовых исполнителей, занятых в компаниях.

Исследования коммуникативного климата организации для последующего конструирования коммуникативных стратегий представляется наиболее важным фактором, часто не принимающимся в расчёт при разработке тех или иных стратегий. Коммуникативный климат описывает восприятие, т.е. совокупность ощущений, накопленных человеком [13]. Иначе говоря, коммуникативный климат – это то, как люди видят и чувствуют коммуникативные от-

ношения внутри компании. Восприимчивость организаций к внедрению той или иной коммуникативной стратегии зависит от состояния внутренней коммуникации и коммуникативного климата.

### Выводы

Управление коммуникациями становится всё более сложной задачей - «легче изловить единорога, чем "подчинить" коммуникации» [14,317].

Поведенческий подход к изучению организационной коммуникации актуализирует термины, ранее не использовавшиеся в сфере организационной коммуникации. Интерес исследователей смещается с проблем сугубо информационного обмена и управления коммуникационными схемами на гораздо более сложные аспекты психологического управления коммуникацией, сопряжённые с разработкой коммуникативных стратегий.

### Библиографический список

1. Энциклопедия «Британика» [Электронный ресурс], URL:<https://www.britannica.com/search?query=communication>
2. W. Timothy Coombs, S. J. Holladay, A-S Claeys Debunking the myth of denial's effectiveness in crisis communication: context matters //Journal of Communication Management [Электронный ресурс], URL: [https://www.researchgate.net/publication/310812380\\_Debunking\\_the\\_myth\\_of\\_denial%27s\\_effectiveness\\_in\\_crisis\\_communication\\_context\\_matters](https://www.researchgate.net/publication/310812380_Debunking_the_myth_of_denial%27s_effectiveness_in_crisis_communication_context_matters) (дата обращения 16.01.2018)
3. Day Geneva From thought to action: how global organizations move employees past cognitive cultural intelligence to win the heart of CQ // Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict [Электронный ресурс], URL: <https://www.abacademies.org/articles/From-thought-to-action-how-global-1939-4691-21-2-108.pdf> (дата обращения 16.01.2018)
4. [Lori A. Brown & Michael E. Roloff Organizational Citizenship Behavior, Organizational Communication, and Burnout: The Buffering Role of Perceived Organizational Support and Psychological Contracts](#)// Communication Quarterly, [Электронный ресурс] URL: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01463373.2015.1058287?scroll=top&needAccess=true> (дата обращения 16.01.2018)
5. Minjeong Kang, [Minjung Sung](#) How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships //Journal of Communication Management URL: [Электронный ресурс] <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/JCOM-04-2016-0026> (дата обращения 16.01.2018)
6. W. Timothy Coombs Choosing the right words //Management Communication Quarterly [Электронный ресурс], URL: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0893318995008004003> (дата обращения 16.01.2018)
7. Виханский О. С., Наумов В. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: – М.: Гардарики, 2006. – 123 с.
8. Голуб О. Ю. Теория коммуникации [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.Ю. Голуб, С.В. Тихонова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2011. — 338 с.
9. Шарков Ф. И. Основы теории коммуникации. / М.: Социальные отношения, 2005. - 165 с.
10. Harvard Business Review (Россия) [Электронный ресурс], URL: <http://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/ekonomika/a23131/>.
11. [Электронный ресурс] <https://www.facebook.com/zuck/posts/10104413015393571>
12. Асташина О. В. Анализ коммуникативного климата организаций на предмет восприимчивости к разработке и внедрению коммуникативных стратегий// Вестник науки и образования Северо-Запада России [Электронный ресурс]. - 2016. - №4. URL: <http://vestnik-nauki.ru/>
13. Rousseau, D.M. The construction of climate in organizational research / D.M. Rousseau; Ed. By L. Cooper, I. Robertson // International Review of Industrial and Organizational Psychology.-Wiley; Chichester, 1988. pp. 212-302.
14. Дрюкер П. Энциклопедия менеджмента. : Пер. с англ. — М. : Издательский дом "Вильямс", 2004. — 432 с.

УДК 338.3; ГРНТИ 06.61.43

## **ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РЯЗАНСКОЙ ОБЛАСТИ В РАМКАХ РЕГИОНАЛЬНОЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ**

**О.А. Ларионова, А.И. Ларионов**

*Рязанский государственный радиотехнический университет*

*larionova.o.a@emop.rsreu.ru, sanya.altair@yandex.ru*

*Аннотация.* В данной работе рассмотрено понятие «диверсификация», выделены основные виды диверсификации, определены причины, цели и задачи диверсификации предприятий, разработаны основные направления развития предприятий рязанской области в рамках региональной диверсификации.

*Ключевые слова.* Диверсификация, горизонтальная диверсификация, концентрическая диверсификация, конгломератная диверсификация, региональная диверсификация

## **DEFINITION OF KEY DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISES OF THE RYAZAN REGION IN THE FRAMEWORK OF REGIONAL DIVERSIFICATION**

**O.A. Larionova, A.I. Larionov**

*Ryazan State Radio Engineering University*

*larionova.o.a@emop.rsreu.ru, sanya.altair@yandex.ru*

*Abstract.* In this paper, the concept of "diversification", the basic types of diversification and the reasons, goals and tasks of diversification of enterprises, developed the main directions of development of the enterprises of the Ryazan region in the framework of regional diversification.

*Keywords.* Diversification, horizontal diversification, concentric diversification, conglomerate diversification, regional diversification

Постоянно изменяющаяся ситуация в экономической, социальной и научно-технической сфере развития производства, растущая конкуренция на мировом рынке, недостаточный экономический рост субъектов хозяйствования являются основными предпосылками преобразования производства и поиска новых точек экономического роста отдельных предприятий, регионов или страны в целом [1].

Одним из направлений совершенствования развития предприятий, а значит, и регионов, может стать разработка стратегии их диверсификации.

Понятие «диверсификация» достаточно сложно и многообразно, что может создавать немалые трудности в анализе и оценке диверсификации как предмета экономических исследований.

В экономической науке выделяют более двадцати определений диверсификации, но несмотря на подобное разнообразие, большинство определений раскрывают понятие диверсификации как «изменение», «разнообразие», «разностороннее развитие» (от лат. *diversus* – разный и *facere* – делать или лат. *diversificatio* - разнообразие).

Экономическая энциклопедия дает понятие диверсификации как процесса расширения номенклатуры товаров, производимых отдельными предприятиями и объединениями [2]. Это достаточно узкая трактовка понятия, так как расширение номенклатуры производимой продукции может быть достигнуто не только с помощью диверсификации, но и, например, благодаря модернизации, дифференциации производства или комбинирования производства при вертикальной интеграции.

Наиболее часто в экономической литературе определение диверсификации трактуется как одновременное развитие нескольких или многих, не взаимосвязанных технологических видов производства и (или) обслуживания, расширение ассортимента производимых изделий и (или) услуг.

Так же встречается расширенное определение диверсификации, которое представляет данную категорию как объективное экономическое явление в развитии всей совокупности

экономических субъектов определенной экономической формации, причем сущность данного явления состоит в соединении и взаимодействии между собой разнообразных видов производства и сфер деятельности в процессе функционирования предприятия как системы.

Первые теоретические разработки в области диверсификации появились еще в начале двадцатого века, а наиболее серьезное развитие диверсификация получила только в середине пятидесятых годов, что в большинстве своем связано с падением экономического роста и снижением эффективности внутренних резервов развития градообразующих предприятий в промышленно развитых странах Европы и США.

Исследование процессов диверсификации американских компаний проводил М. Горт в шестидесятых годах, а японских предприятий - Е. Есинора в семидесятых годах прошлого века. За базу для исследования процессов диверсификации был принят накопившийся в данном моменту времени практический опыт предприятий, анализ которого привел к выводу, что к внедрению в свою деятельность элементов процесса диверсификации предприятия зарубежных стран подходили по-разному. Американские предприятия предпочитали диверсифицироваться за счет слияния и поглощения компаний, а японские предприятия выбирали направления внутреннего развития, предполагающие открытие новых направлений бизнеса или создания совместных предприятий.

Не смотря на то, что практический опыт американских и японских предприятий различен, противоречив и неоднозначен, он все же показал необходимость изучения накопленного практического опыта, выработки общих закономерностей такого явления, как диверсификация, и разработки эффективной стратегии диверсификации предприятий.

Для России, в отличие от мирового опыта и практики, больше характерен не эволюционный процесс развития диверсификации. Внедрение процессов и стратегии диверсификации осуществляется одновременно как для различных субъектов хозяйствования (предприятие, отрасль, регион, государство), так и одновременно на различных этапах, например не только производство товара для конкретного рынка сбыта, но и формирование или серьезно обновление региональных, отраслевых, мировых рынков.

Необходимо отметить, что в рамках самой общей классификации, выделяют три вида стратегии диверсификации: горизонтальную концентрическую и конгломератную [3].

Горизонтальная диверсификация трактуется как расширение существующего ассортимента продукции (услуг) предприятия новыми товарами (услугами), которые не связаны с действующим ассортиментом, но могут вызвать спрос и удовлетворить потребности потенциальных потребителей.

Концентрическая (связанная) диверсификация предполагает, что расширяя деятельность и формируя разнообразие портфеля выпускаемой продукции, предприятие выходит за рамки своей промышленной цепочки, однако, сохраняя стратегические соответствия в технологическом или коммерческом плане между существующей деятельностью и новыми сферами производства.

Конгломератная (несвязанная) диверсификация подразумевает освоение предприятием новых видов деятельности за пределами существующей отраслевой производственной цепочки, причем новый вид деятельности будет иметь слабые стратегические соответствия с ее текущим производством.

При определении, какому виду диверсификации отдать предпочтение, предприятие основывается, прежде всего, на возможностях своего внутреннего потенциала (сырьевой, промышленный, научно-технический, инновационный, инвестиционный и организационно-структурный потенциалы) и на специфике собственной деятельности, учитывая и такие внешние факторы, влияющие на развитие предприятий, как инфляция, изменение законодательной базы, потенциальный спрос, прогнозируемый рост цен на сырье и ресурсы и другие.

Причины разработки и внедрения стратегии диверсификации на конкретном предприятии могут быть самые разнообразные:

- свободные финансовые, производственные и прочие ресурсы;
- стремление выйти на новые отечественные и зарубежные рынки;
- снижение эффективности и доходности основного производства;
- наличие научно-технического потенциала предприятия, способного разрабатывать инновационный продукт и прочие.

Главной целью диверсификации, конечно, является создание условий для стабильного и эффективного экономического развития предприятия, и, соответственно, развития и повышение социально-экономической значимости региона и государства в целом. Отсюда следует планирование и выполнение ряда важных для предприятия задач:

- определение направления возможной диверсификации;
- анализ внутреннего потенциала предприятия;
- планирование размещения инвестиций между сферами деятельности;
- отказ от убыточного или непривлекательного бизнеса;
- усиление конкурентных преимуществ и доходности существующих производств;
- снижение рисков в деятельности предприятия;

и прочие задачи, формируемые под конкретное предприятие.

На практике большинство производителей выбирают связанную (концентрическую) диверсификацию, основанную на специализации предприятия или ключевой компетенции, связанной с существующей деятельностью предприятия. Например, использование при диверсификации уже применяемых технологий, возвратного сырья, каналов распределения, производственных мощностей и прочих факторов.

Ключевая компетенция – это взаимосвязанный набор навыков, способностей, технологий, который придает уникальность производству [3].

Ключевая компетенция, как правило, становится связующим элементом диверсификации и способствует развитию устойчивого конкурентного преимущества на рынке, используя возможности и преимущества, которых предприятие достигло в традиционном для себя производстве.

При разработке стратегии региональной диверсификации необходимо учитывать, что регион включает в себя предприятия и организации всех отраслей экономики, а так же государственные и муниципальные образования. Как правило, какой-то один или несколько видов деятельности региона являются основными, доминирующими и формирующими существенную часть доходов данного субъекта управления. Доминирующая деятельность региона основывается на каком-либо базовом производстве или природном ресурсе, в избытке находящемся в данном регионе. Для региона, как для субъекта, на территории которого действует множество различных предприятий, образующих основу для социально-экономического развития территории, так же может применяться связанная и несвязанная диверсификация. Наиболее привлекательной является связанная диверсификация, когда регион развивает связи с основным базовым видом деятельности. Несвязанная диверсификация может применяться в исключительных случаях, вызванных внешними факторами (исчерпанием природного ресурса и прочее). Регион, как и предприятие должен иметь в запасе несколько вариантов диверсификации, чтобы при изменении тех или иных условий хозяйствования, способствовать повышению уровня экономической устойчивости и обеспечению стабильного экономического роста региона.

Если рассматривать разработку стратегии диверсификации применительно к рязанскому региону, то, по нашему мнению, данная стратегия должна содержать следующие ключевые направления развития территории в рамках региональной диверсификации:

1. Увеличение доли машиностроительного и радиоэлектронного производства как наиболее наукоемкого и высокотехнологичного в промышленном комплексе области, которое обеспечивает техническое обновление всех других отраслей. Структурная перестройка машиностроения области должна быть направлена на приоритетное развитие самолетострое-

ния, производств, связанных с космической техникой и технологиями, тракторного и сельскохозяйственного машиностроения, энергетического машиностроения, электротехнической промышленности, приборостроения, средств связи, медицинского оборудования и прочее. Машиностроение и металлообработка представлена в Рязанской области такими предприятиями, как «Государственный Рязанский приборный завод», «Тяжпрессмаш», «Завод «Красное знамя», «Рязанский станкостроительный завод», «Рязанский радиозавод», «Завод металлокерамических приборов», «Касимовский приборный завод» и другие.

2. Поддержка развития нефтеперерабатывающей промышленности, которое позволит увеличить обеспеченность области нефтепродуктами и расширить рынок импорта данной продукции. Нефтеперерабатывающая промышленность представлена ключевым предприятием региона - Рязанская нефтеперерабатывающая компания.

3. Приоритетное развитие отраслей с быстрым оборотом капитала - пищевой, легкой, лесной, строительной, фармацевтической промышленности. Пищевая промышленность представлена крупнейшими предприятиями области: «Рязанская кондитерская фабрика «Красный Октябрь», «Русская пивоваренная компания» «Рязанский завод плавленых сыров», «Рязаньзернопродукт», «Рязаньхлеб» и другие. В области развито производство современных гидроизоляционных, кровельных и теплоизоляционных материалов, цемента, прежде всего, за счет следующих предприятий г. Рязани: «Рязанский картонно-рубероидный завод», «Оргкровля», Техно», «Завод «Технофлекс» и «Завод Шинглас» компании «Техно-Николь».

4. Повышение эффективности использования накопленного на предприятиях военно-промышленного комплекса значительного научного, производственного, технического и технологического потенциалов. К наиболее значимым для экономики и обороноспособности государства технологиям и разработкам, реализуемым в рязанской области, можно отнести производство бортовых радиолокационных прицельных комплексов, антенных систем для наземных радиолокационных станций, комплексов навигации и электронной индикации, оптико-телевизионных систем управления для самолетов и вертолетов, создание и внедрение базовых автоматизированных систем технического обслуживания и ремонта вооружения и военной техники.

5. Переход к инновационному типу развития, наращивание производства, наукоемкой продукции на основе активизации и повышения эффективности инновационной и инвестиционной деятельности субъектов хозяйствования всех форм собственности в регионе. К числу производств, которые в совокупности образуют надежный фундамент для стабильного долгосрочного экономического роста в Рязанской области можно отнести восприимчивые к инновациям производства оборонного комплекса, специализирующиеся на выпуске продукции, которая по своим конкурентным характеристикам соответствует лучшим мировым достижениям или превосходит их, и предназначена для авиационно-космического и военно-промышленного комплексов страны. Примером могут служить такие предприятия Рязанской области как Рязанский государственный приборный завод, завод «Красное знамя». Кроме того, необходимо задействовать значительный инновационный потенциал предприятий региона, которые активно используют информационные технологии, и развивают производство услуг в сфере телекоммуникаций и связи, а также компьютерного программирования, изготавливают современное медицинское оборудование, электрические машины и электротехническое оборудование, тракторы и сельскохозяйственные машины.

6. Использование качественно новых источников и факторов роста. Структурные преобразования на мезо- и микроуровне неразрывно связаны с использованием интенсивных факторов экономического роста, с реализацией ресурсосберегающей модели развития промышленного производства региона, предусматривающей снижение энергоемкости, трудоемкости, материалоемкости и фондоемкости выпускаемой продукции. Переход на интенсивный экономический рост реализуется за счет осуществления и внедрения научно-технических разработок по всем направлениям ресурсосбережения, обеспечения строгого режима экономии энергетических, сырьевых и материальных ресурсов. Экономический рост за счет интенсив-

ных факторов связан также с формированием и развитием новых организационно-экономических отношений, присущих различным формам собственности и различным организационно-правовым формам хозяйствования.

7. Формирование рациональной структуры инвестиций.

8. Поддержка системы образования рязанского региона. Наличие в регионе ведущих вузов страны позволяет рассматривать их как мощную базу подготовки кадров для ускоренного развития промышленности.

Обобщая вышесказанное, необходимо отметить, что эффективная диверсификация конкретных предприятий или региона в целом требует обеспечения оптимального взаимодействия всех объектов, вовлеченных в данный процесс, проведения организационных и технологических изменений, связанных с выходом на новые рынки с новыми или усовершенствованными товарами или услугами, повышения гарантий получения прибыли и удовлетворения потребностей хозяйствующих субъектов и потребителей региона.

### Библиографический список

1. Итоговый доклад о результатах экспертной работы по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России на период до 2020 года» [Электронный ресурс], <http://2020strategy.ru/documents/32710234.html> (дата обращения 1.02.18).

2. Азрилиян А. Н., Азрилиян О. М., Калашникова Е. В. и др. Большой экономический словарь: 24. 8 тыс. терминов. М.: Институт новой экономики, 2002. 1280 с.

3. Новиков В.А. Практическая рыночная экономика: толкование 4000 терминов: словарь. М.: Флинта: Московский психолого-социальный институт, 1999. 376 с.

УДК 339.138: 338; ГРНТИ 06

## МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

М.Д. Зуб

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, <http://www.rsreu.ru>*

*Аннотация.* В данной статье рассмотрены основные подходы к определению уровня конкурентоспособности организаций, а также предложена авторская универсальная методика оценки конкурентоспособности фирмы независимо от ее области функционирования.

*Ключевые слова.* Конкурентоспособность, конкурентная борьба, конкуренция, конкурентное преимущество, методы оценки уровня конкурентоспособности организации.

## METHODS OF ESTIMATION OF COMPETITIVENESS OF THE ORGANIZATION

M.D. Zub

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Russia, Ryazan, <http://www.rsreu.ru>*

*Annotation.* This article considers the main approaches to determining the level of competitiveness of organizations are considered, as well as the author's universal methodology for assessing the competitiveness of a firm, regardless of its area of functioning.

*Keywords.* Competitiveness, competition, competition, competitive advantage, methods for assessing the level of competitiveness of an organization.

Любая компания, независимо от области ее функционирования, в первую очередь нацелена на получения максимальной прибыли от производства или продажи своих товаров либо услуг. При этом, организация вынуждена соперничать с другими участниками рынка, выпускающими и продающими аналогичные товары. Тем самым, появляется такое понятие, как конкуренция, которая, согласно закону о защите прав конкуренции, трактуется как «соперничество хозяйствующих субъектов... на товарном рынке» [1]. Конкуренция должна

быть «упорядоченной, введенной в определенные рамки, исключая недобросовестные приемы конкурентной борьбы» [1].

Конкуренция благотворно влияет на ценообразование, побуждает производителей проводить активную инновационную политику в области продаж путем предложения потребителям лучших условий по сравнению с другими участниками рынка. В сложившихся условиях обострившейся конкуренции как со стороны отечественных, так и со стороны зарубежных фирм, получение прибыли нельзя рассматривать как стратегическую цель и критерий успешности функционирования компании. Наиболее предпочтительным критерием сможет выступать уровень конкурентоспособности организации. Достижение конкурентоспособности – это стратегическая цель каждого предприятия.

**Конкурентоспособность** – многоплановая экономическая категория, которую можно рассматривать на нескольких уровнях. Существует большое разнообразие подходов к определению конкурентоспособности организации: в зависимости от отрасли, в которой функционирует фирма, от многообразия внутренних факторов, оказывающих влияние на исследуемую организацию, от деятельности и видов товарной продукции фирмы.

*Однако, поведенное исследование понятия «Конкурентоспособность», позволило нам выделить шесть основных признаков этой категории:*

- Продукт или услуга, выпускаемые организацией, максимально удовлетворяют потребности потребителей (в том числе, и соотношение цена/качество);
- организация осуществляет свою деятельность в соответствии с установленными законом требованиями и положениями;
- организация достигает того уровня прибыли, который бы удовлетворял ее собственников;
- персонал организации удовлетворен своей работой и зарплатой и полностью разделяет корпоративную культуру компании;
- организация в своей работе использует экологически чистые сырье и технологии, тем самым, стараясь снизить вредное воздействие на окружающую среду от своей хозяйственной деятельности;
- организация оказывает содействие в реализации различных социальных программ и проектов.

Проблеме повышения конкурентоспособности предприятий посвящено не одно научное исследование. На протяжении ряда лет многие ученые пытались найти универсальное решение данной проблемы. Среди которых можно отметить таких видных деятелей в области экономики, менеджмента и маркетинга как Ж.Ж. Ламбен, Р.А. Фатхутдинов, М. Портер, Е.С. Брулёв, М.Г. Миронов, Г.Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Л. В. Подорожная, С. И. Крылов, В.В. Бочаров, Н.Н. Ильшева, О.В. Ефимова и др.

Однако, в силу того, что существует большое многообразие объектов, по отношению к которым определяется конкурентоспособность, а также инструментов ее управления, исследователи до сих пор не могут прийти к единому мнению относительно методики ее определения, а также механизма повышения ее уровня.

Проанализировав различные источники, мы пришли к выводу, что существует большое разнообразие современных методик оценки конкурентоспособности организации разработанными и предложенными различными авторами в зависимости от области функционирования, сферы деятельности и многих других факторов, влияющих на управление фирмой.

Опираясь на информацию, содержащуюся в источниках [4], [6] и [7], нами был проведен сравнительный анализ основных существующих методов оценки конкурентоспособности компании. Результаты данного анализа нашли отражение в таблице 1.



Таблица 1. Методы оценки конкурентоспособности организации

Группа методов	Методы	Характеристика	Преимущества методов	Недостатки методов
1	2	3	4	5
Графические методы	Матричные методы:  1. Матрица БКГ 2. Матрица Портера 3. Модель GE/Mc Kinsey) и тд.	В основе этой группы методов лежит анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции предприятия. Данные методы базируются на анализе матрицы, по горизонтали которой отражаются темпы роста (сокращения) объема продаж; а по вертикали – относительная доля предприятия на рынке.	При наличии достоверной маркетинговой информации, метод позволяет обеспечить высокую объективность оценки. Кроме того, данные методы являются достаточно наглядными.	Невозможность проведение анализа причин происходящего. Выработка и принятие управленческих решений происходит в условиях неопределенности. Для реализации методов необходима достоверная маркетинговая информация, получение которой требует значительных затрат со стороны фирмы.
	SWOT анализ	Методика, позволяющая оценить конкурентоспособность фирмы с точки зрения сильных, слабых сторон продукта; возможностей и угроз рынка.	Простота метода, широкое применение полученных результатов, возможность выявления и анализа факторов, оказывающих влияние на компанию.	Трудность в проведении сравнения конкурентных преимуществ предприятий-конкурентов, так как нет интегрального показателя оценки конкурентоспособности; трудность сбора необходимой информации для малых фирм.
	Многоугольник конкурентоспособности предприятия	На рисунке сопоставляем многоугольники конкурентоспособности нескольких предприятий по девяти критериям.	Простота и наглядность метода.	Метод не дает возможности установить значение обобщенного критерия конкурентоспособности предприятия.

Продолжение таблицы 1

Аналитические методы	Методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукции предприятия	Эта группа методов исходит из предположения, что чем выше будет конкурентоспособность продукции фирмы, тем выше будет конкурентоспособность самой организации. Для определения конкурентоспособности продукции используются различные методы, в основе большинства которых лежит нахождение интегрального показателя цена-качество.	Все методы данной группы учитывают конкурентоспособность продукции фирмы как одного из главных критериев ее конкурентоспособности.	Методы дают весьма поверхностное представление о преимуществах и недостатках в работе предприятия, так как конкурентоспособность предприятия принимает вид конкурентоспособности продукции и не затрагивает другие аспекты его деятельности. Кроме того, в рамках этой группы методов конкурентоспособность продукции сводится к оценке соотношения цена-качество, не учитывающее другие важные характеристики продукции, (например уровень инновации).
	Методы, основанные на теории эффективной конкуренции	Согласно этой теории, конкурентоспособность организации напрямую зависит от способности руководства грамотно организовать взаимодействие всех подразделений организации, эффективно используя при этом имеющиеся в распоряжении фирмы ресурсы.	Учет большого числа разнообразных факторов, оказывающих влияние на деятельность предприятия.	Сложность в получении исходных данных предприятия, а также в расчетах.
	Методы, основанные на оценках экспертов	Сбор суждений и предположений экспертов с последующей обработкой полученных ответов и формулированием выводов.	Быстрота получения информации, малые затраты на проведение исследования.	Субъективность суждений экспертов, привлеченных для анализа.
Комбинированные методы		Конкурентоспособность предприятия в рамках данных методов определяется путем оценки не только текущей, но и потенциальной конкурентоспособности предприятия. В основе подхода лежит утверждение, в соответствии с которым конкурентоспособность предприятия есть интегральная величина по отношению к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу.	В рамках данных методов учитывается не только достигнутый уровень конкурентоспособности предприятия, но и его возможную динамику в будущем.	Конкретные способы и приемы, используемые при определении текущей и потенциальной конкурентоспособности в конечном счете воспроизводят методы, используемые в рассмотренных ранее подходах, что влечет и недостатки соответствующих подходов.

Изучив различную литературу, мы выявили, что поскольку на данный момент нет единой методики оценки, каждая компания, исходя из имеющихся у нее ресурсов, вынуждена самостоятельно выбирать способы и инструменты для того, чтобы укрепить свои конкурентные позиции.

Однако, на практике, провести оценку конкурентоспособности по большинству указанных выше методик не представляется возможным в силу следующих причин: сферу деятельности организации порой бывает достаточно сложно определить из-за разнообразия производимых ей продуктов и оказываемых услуг; выпускаемая продукция и услуги, оказываемые подобными организациями, зачастую являются индивидуальными и не поддающимися количественному учету; большинство компаний, которые осуществляют свою деятельность на российском рынке, являются либо непубличными акционерными обществами, либо обществами с ограниченной ответственностью, не выкладывающими свою отчетность в открытый доступ.

Исходя из вышеизложенного, нами предложена авторская комплексная методика оценки конкурентоспособности компании, в основу которой легли следующие методики:

- SWOT-анализ [4],
- оценка конкурентоспособности Ж.Ж. Ламбена [5],
- оценка конкурентоспособности предприятия на базе 4P [3],
- методика позиционирования сильных и слабых сторон потенциала конкурентоспособности предприятия [2].

Авторская комплексная методика оценки конкурентоспособности компании состоит из 4 этапов:

#### **1 этап:**

- 1.1. Анализ отрасли, в которой функционирует предприятие.
- 1.2. Определение основных конкурентов организации и их краткое описание.
- 1.3. Проведение SWOT-анализа, для выявления сильных и слабых сторон в деятельности компании, а также возможностей и угроз, стоящих перед организацией. Осуществляется расчет интегрального показателя конкурентной силы по каждому из выбранных направлений и сравнение данного показателя с рассчитанными подобным образом показателями у фирм-конкурентов.

#### **2 этап:**

- 2.1. Определение критериев (требований) потребителей к предприятию путем проведения анкетного опроса, а также формирование на его основе предварительных выводов относительно работы компании на рынке. Составляется опросная анкета, которую можно представляется в виде таблицы, в которую записываются критерии, которые важны для потребителей. Затем проводится опрос среди клиентов организации с учетом оценки важности каждого предложенного в анкете критерия по пятибалльной шкале. Обработка результатов опросных анкет поможет в дальнейшем определить, какие критерии для потребителей при обращении в компанию являются наиболее существенными и, в соответствии с этим, в дальнейшем разработать мероприятия, помогающие удержать существующих, а также привлечь новых клиентов. Определение критериев и факторов конкурентоспособности предприятия экспертным путем, с учетом сферы деятельности организации.

#### **3 этап:**

- 3.1. Определение критериев и факторов конкурентоспособности предприятия экспертным путем, с учетом сферы деятельности организации.

- 3.2. Оценка конкурентоспособности предприятия с помощью методики оценки конкурентоспособности Ж.Ж. Ламбена и/или методики оценки конкурентоспособности на базе 4P. Суть данных методик заключается в следующем:

Оценка конкурентоспособности Ж.Ж. Ламбена [5]:

Метод основан на сравнительной оценке конкурентоспособности компаний, функционирующих на рынке. Конкурентоспособность оценивается по 6 критериям (индикаторам) по 5 балльной шкале. Коэффициент конкурентоспособности рассчитывается на основе отношения балльных оценок компаний к балльным оценкам лидера-компании, которая набрала наибольшее суммарное количество баллов. Ему присваивается коэффициент, равный 1. Конкурентоспособность компании считается высокой, при коэффициенте от 1,0 до 0,9, средней— при коэффициенте от 0,9 до 0,7. Низкий уровень конкурентоспособности присваивается компании с коэффициентом ниже 0,7.

Методика оценки конкурентоспособности организации на базе «4P» [3].

Данная методика основана на сравнительном анализе организации - конкурентов по следующим факторам: продукт (product), цена (price), продвижение на рынке (promotion), каналы сбыта (place). Данным факторам конкурентоспособности присваивается балльная оценка, в нашем случае- от 1 до 5 баллов.

К недостатку описанной методики можно отнести то, что оценка факторов конкурентоспособности проводится экспертами.

#### **4 этап:**

- 4.1. Формирование выводов о текущей конкурентоспособности предприятия на основе практических данных, полученных в результате проведения 3 предыдущих этапов, а также определение направлений ее повышения.

Предложенная нами авторская методика оценки конкурентоспособности дает возможность не только оценить конкурентоспособность анализируемой организации, но также увидеть ее слабые места, так как сравнение фирм идет по каждому отдельному критерию и фактору. Выявление слабых мест дает понимание того, где нужно приложить усилия, чтобы повысить конкурентоспособность компании.

### **Библиографический список**

1. Федеральный закон № 135-ФЗ "О защите конкуренции" в редакции от 31.07.2017. - М.: НОРМА-ИНФА, 2017. – 85 С.
2. Аристов О. В. Управление качеством : учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 224 с. — (Высшее образование: Бакалавриат).
3. Багиев Г., Тарасевич В. Маркетинг: Учебник. - Питер, 2012 г.-560 С.
4. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. 6-е изд., перераб. и доп - М.:Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 656 с.
5. Ламбен Жан – Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с франц. - СПб. Наука, 1996. Нуралиев С.У., Нуралиева Д.С. Маркетинг.: Издательство: Дашков и К, 2013г.- 362 С.
6. Шихвердиев А.П. «Управление конкурентоспособностью в малом и среднем бизнесе»: Монография. - Сыктывкар: Изд. СыктГУ, 2012. - 149 с.
7. Грахов В.П., Мохначев С.А., Беркутова Т.В. КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРИМЕНИТЕЛЬНО К СТРОИТЕЛЬНЫМ ОРГАНИЗАЦИЯМ // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2-11. – С. 2394-2397;
8. URL: <https://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=37454> (дата обращения: 01.02.2018).

УДК 339.138: 338; ГРНТИ 06

## SWOT-АНАЛИЗ РАЗЛИЧНЫХ СТРАТЕГИЙ АВТОМАТИЗАЦИИ КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Т. Ягант

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,  
Москва, pimple89@mail.ru*

*Аннотация.* В процессе выбора стратегии автоматизации любое предприятие сталкивается с проблемами выбора методов и инструментов анализа потенциально возможных вариантов. В настоящей статье описаны возможности применения SWOT-анализа при принятии управленческих решений в ходе выбора между тремя стратегиями автоматизации кредитных организаций.

*Ключевые слова.* SWOT анализ, автоматизация кредитных организаций, банк, стратегия автоматизации

## SWOT ANALYSIS OF SEVERAL STRATEGIES FOR CREDIT INSTITUTIONS AUTOMATION

T. Iagant

*National Research University Higher School of Economics,  
Moscow, pimple89@mail.ru*

*Abstract.* In the process of selecting automation strategy, every company faces the problem of choice of methods and tools for the analysis of potential options. This article describes possibilities of application of SWOT-analysis in the processes of managerial decision-making on a choice of three different automation strategies of credit institutions.

*Keywords.* SWOT analysis, automation of credit institutions, bank, automation strategy

### Введение

Важнейшим этапом при выработке эффективной стратегии автоматизации кредитной организации является стратегический анализ, который дает реальную оценку собственных ресурсов и возможностей применительно к состоянию внешней среды, в которой работает банк.

SWOT-анализ с 1960-х годов является одним из самых распространенных методов в менеджменте. Применение SWOT-анализа позволяет систематизировать имеющуюся информацию и на основе доступных данных принимать взвешенные решения, касающиеся развития компании.

Аббревиатура SWOT в современной интерпретации была предложена К. Эндрюсом на гарвардской конференции по вопросам бизнес – политики в 1963 году. Она представляет собой первые буквы английских слов: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности), threats (угрозы) [1, с. 118]. Таким образом, с помощью данной методики можно выявить потенциал силы (S), потенциал слабости (W), установить возможности (O), предоставляемые предприятию внешней средой, а также выявить угрозы (T) со стороны внешней среды.

### Применение SWOT-анализа при выборе стратегии автоматизации банка

В настоящей статье показывается возможность применения данного метода с точки зрения его применимости в анализе потенциально возможных вариантов автоматизации кредитной организации.

Как для любого предприятия, так и для банка выбор платформы для автоматизации обусловлен соотношением цена – надёжность – производительность. Для банков разного уровня значимость этих критериев варьируется. Например, для крупных банков фактор цены не имеет решающего значения. Для них более важной является необходимость поддерживать высокоскоростной обмен данными между филиалами, с клиентами, с другими банками. Ре-

шение этих проблем усложняется из-за разнородного компьютерного парка и собственной не налаженной сетевой интеграции. Следовательно, банкам приходится автоматизировать не только текущие бизнес-процессы, но и планировать техническое оснащение и всю системную инфраструктуру ИТ.

При выборе стратегии автоматизации стоит обсудить преимущества и недостатки разных подходов. Глобально можно выделить три варианта:

1. покупка готового типового продукта;
2. покупка базовой части системы (и ее доработка своими силами);
3. собственные разработки.

Таблица 1. Матрица SWOT-анализа стратегий автоматизации сильные/слабые стороны

п.п	Сильные\Слабые стороны	Автоматизация на базе ERP ситемы	Автоматизация на базе АБС	Собственная разработка
1	Готовый программный комплекс, работающий на сотнях хозяйственных субъектах с тысячами пользователей.	Сильная сторона	Сильная сторона	Слабая сторона
2	Наличие большого количества модулей на «все случаи жизни», стандарты учета и планы счетов.	Сильная сторона	Слабая сторона	Слабая сторона
3	Современная технологическая платформа, позволяющая выполнять доработки любого уровня сложности.	Сильная сторона	Слабая сторона	Сильная сторона
4	Единая база данных, включающая все справочники и первичные хозяйственные документы.	Сильная сторона	Слабая сторона	Сильная сторона
5	Наличие большого количества квалифицированного персонала, способного как работать в системе, так и вести ее доработку, без дополнительного обучения.	Сильная сторона	Сильная сторона	Слабая сторона
6	Система поддержки и сопровождения со стороны компании разработчика.	Сильная сторона	Сильная сторона	Слабая сторона
7	Проведение регулярных обновлений продукта.	Сильная сторона	Сильная сторона	Слабая сторона
8	Сроки внедрения.	Сильная сторона	Сильная сторона	Слабая сторона
9	Стоимость внедрения.	Сильная сторона	Слабая сторона	Сильная сторона
10	Полное владение системой после покупки лицензий.	Сильная сторона	Слабая сторона	Сильная сторона
11	Наличие регламентной отчетности.	Слабая сторона	Сильная сторона	Сильная сторона
12	Автоматизация специфических банковских процессов.	Слабая сторона	Сильная сторона	Сильная сторона
13	Конкурентные преимущества в используемых технологиях.	Слабая сторона	Слабая сторона	Сильная сторона
14	Необходимость регулярной покупки лицензий для получения своевременных обновлений.	Слабая сторона	Слабая сторона	Сильная сторона
15	Высокий объем разовых капиталовложений.	Слабая сторона	Слабая сторона	Сильная сторона

Лидером по количеству сильных сторон является выбор решения на базе ERP систем. Это обусловлено тем, что по совокупности реализованных возможностей стандартные ERP системы мощнее и более предсказуемы, а так же имеют потенциал, для усовершенствования заложенный разработчиками уже на этапе проектирования системы. Независимо от того, что ERP системы не всегда могут на 100% реализовать специфические банковские процессы, они обеспечивают единую точку доступа ко всей информации, а так же позволяют осуществлять более быстрое и качественное техническое сопровождение.

Следует отметить, что если сильные и слабые стороны – это внутренние аспекты компании и ей подконтрольны, то возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и организации имеют на них меньшее влияние.

Таблица 2. Матрица SWOT-анализа стратегий автоматизации возможности/угрозы

№ п.п	Возможности\Угрозы	Автоматизация на базе ERP системы	Автоматизация на базе АБС	Собственная разработка
1	Предоставление ИТ-услуг в соответствии быстро меняющимся бизнес требованиям.	Возможность	Угроза	Возможность
2	Обеспечение работы и поддержка бизнес-процессов путем интеграции приложений и технологий.	Возможность	Угроза	Возможность
3	Наличие и доступность надежной информации для принятия решений.	Возможность	Угроза	Возможность
4	Учет изменений законодательства и регулирующих требований ЦБ.	Угроза	Возможность	Возможность
5	Выход новых версий АБС.	Угроза	Возможность	Угроза

Если посмотреть на основные возможности систем класса ERP, то стоит отметить, что их глобальное применение в совершенно различных направлениях деятельности изначально накладывает на них требование быть максимально универсальными и при этом организовывать поддержку требований отраслевой специфики [2]. Все крупные системы уже включают в свое программное обеспечение готовые модули и специально разработанные надстройки для различных отраслей бизнеса, чего лишены системы собственной разработки и АБС.

Следующий этап SWOT – анализа выявление из полученных перечней наиболее значимых параметров и составление матрицы управленческих решений.

Стоит принять во внимание, что каждый оцениваемый параметр может иметь свою размерность, отличаться свойственными только ему особенностями измерения, поэтому при составлении матрицы решений необходимо располагать возможностью ранжирования параметров, а также их соизмерения между собой.

В настоящее время единственным способом установления относительных весов параметров являются приемы экспертных оценок. В этих рамках выводы и решения всегда сильно подвержены субъективным влияниям, в значительной степени зависят от опыта и профессиональной подготовки экспертов, участвующих в SWOT – анализе, от умения обоснованно сопоставлять многочисленные факторы и учитывать их сложные взаимосвязи [3, с. 61]. Проведение экспертных оценок для ранжирования параметров автоматизации кредитных организаций будет проведено в отдельном исследовании.

## Выводы

В статье обосновывается возможность использования SWOT – анализа в процессе принятия решений о выборе стратегии автоматизации. Показано, что SWOT – анализ позволяет провести полномасштабную и, что очень важно, достаточно объективную оценку различных вариантов построения информационной среды кредитной организации.

Благодаря проведению SWOT – анализа, кредитная организация сможет выбрать оптимальный путь автоматизации, избежать угроз со стороны внешней среды и максимально эффективно использовать имеющиеся возможности и ресурсы. Следует отметить, что SWOT – анализа несет в себе некий элемент субъективности, уменьшить который можно, привлекая к анализу максимально возможное число управленцев, с обязательным обсуждением и корреляцией полученных выводов и результатов.

## Библиографический список

1. Дудин М.И., Лясников Н.В., Широковских С.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособ. 2-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2014. 256
2. Современные ERP-системы на Российском рынке: сравнительный обзор [Электронный ресурс], URL: <http://integral-russia.ru/2018/01/23/sovremennye-erp-sistemy-na-rossijskom-rynke-sravnitelnyj-obzor/> (дата обращения 10.02.18).
3. Васютинская С.И., Фельдман И.А. КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ОЦЕНКИ В СВОТ-АНАЛИЗЕ // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2010. № 1. с. 59-66

УДК 658.5.011; ГРНТИ 82.33.17

## ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ

**В. Алипова**

*Рязанский государственный радиотехнический университет,*

*ООО «ЛАНТАНА»*

*Россия, Рязань, alipova.valera@yandex.ru*

*Аннотация.* В данной статье проанализирована состояние малого и среднего бизнеса за последние несколько лет, текущее положение и перспективы развития. Приведены конкретные показатели, которые отображают развитие данной деятельности.

*Ключевые слова.* Перспективы развития, малое и среднее предпринимательство, данные статистики, концепция развития малого и среднего предпринимательства

## PROSPECTS OF SMALL AND AVERAGE BUSINESSES DEVELOPMENT IN RUSSIA

**V. Alipova**

*Ryazan State Radio Engineering University,*

*Russia, Ryazan, alipova.valera@yandex.ru*

*Summary.* In this article it is analysed a condition of small and medium business for the last several years, the current situation and the prospects of development. Concrete indicators which display development of this activity are given.

*Keywords.* Prospects of development, small and average business, statistical data, concept of development of small and average business

Малый и средний бизнес играет большую роль как в экономике отдельно взятого региона, так и в экономике страны в целом. Согласно Федеральному закону "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" от 24.07.2007 N 209-ФЗ К субъектам малого и среднего предпринимательства относятся зарегистрированные в соответствии с законодательством Российской Федерации и соответствующие условиям, установленным частью 1.1 настоящей статьи, хозяйственные общества, хозяйственные партнер-



ства, производственные кооперативы, потребительские кооперативы, крестьянские (фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели [1].

По состоянию на 2017 год по данным Росстата действуют следующие критерии малого и среднего предпринимательства, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Критерии малого и среднего предпринимательства

Категория субъектов МСП	Занятость	Доход
Микро	<15 человек	< 120 000 тыс.руб.
Малое	16-100 человек	< 800 000 тыс.руб.
Среднее	101-250 человек	< 2 000 млн.руб.

В настоящее время можно оценить состояние и динамику развития малого и среднего предпринимательства (МСП) лишь по итогам 2014 г. на основании данных Росстата «Малое и среднее предпринимательство в России». По состоянию на 1 января 2015 года, по данным Росстата, в Российской Федерации зарегистрировано и действует 4,5 млн. субъектов малого и среднего предпринимательства, на которых занято более 18 млн. человек, что составляет 25% от общего числа занятых в экономике[2]. Таким образом, каждый четвертый работник в целом по России в настоящее время занят в секторе МСП.

В долгосрочной перспективе развитие малого и среднего предпринимательства подразумевает существенную поддержку со стороны государства, которая проявляется в инвестиционных программах, сфере налогов и кредитов. Прежде всего, такими объектами являются всевозможные бизнес-инкубаторы, научно-технические парки, венчурные и гарантийные фонды, кластеры, другими словами инновационные предприятия и инфраструктурные объекты.

Согласно концепции социально-экономического развития Российской Федерации в долгосрочной перспективе, которая разработана Минэкономразвития России, к 2020 году ожидается достижение некоторых показателей, отвечающих за экономическое инновационное развитие, в том числе и для субъектов малого предпринимательства. В таблице 2 отображены показатели за 2014 и 2017, которые позволяют отследить развитие МСП.

Таблица 2. Показатели деятельности МСП за 2014 и 2017 года

Наименование показателя	2014 год	2017 год
Доля в ВВП, %	19,2	20
Количество субъектов МСП, млн.ед.	5,6	5,8
Доля занятых (от общего числа занятых), млн.	18	18
Размер МСП, %	95	95
Доля в общем объеме экспорта, %	6	6
Концентрация МСП, %	46	46

Таким образом, за 3 года можно наблюдать увеличение некоторых показателей. Стоит обратить внимание, что, несмотря на увеличение количества субъектов МСП, доля занятых осталась на прежнем уровне. Это связано с тем, что в последние годы увеличивается доля неформальной занятости.

На региональном уровне с помощью внедрения положений стратегии развития удалось добиться следующих результатов:

- во всех регионах были определены должностные лица и уполномоченные органы;
- также во всех регионах функционируют совещательные органы;
- все регионы включили в гос.программы меры по формированию эффективной инфраструктуры поддержки;
- в 50 регионах предусмотрены меры по поддержке экспорта;

- целевые показатели государственных программ приведены в соответствие со стратегией в 64 регионах;
- в 60 регионах предусмотрены меры по популяризации предпринимательства;
- в 40 регионах предусмотрена реализация дополнительных мер образовательной поддержки.

Возвращаясь к Концепции развития, стоит отметить, что с момента ее создания (2007 год) до настоящего времени, текущие показатели стали наиболее приближены к запланированным. К 2020 году запланировано достижение некоторых показателей для субъектов малого бизнеса, которые являются отражением инновационного развития экономики:

- рост до 30 % доли малого бизнеса в общем объеме ВВП;
- рост доли занятого населения в сфере МСП до 30 % от числа всего занятого населения;
- модернизация структуры отрасли МСП, а именно:
  - уменьшение доли малых предприятий, которые из них заняты в области торговли до 20%, при этом без сокращения их общей численности;
  - увеличение компаний до 50%, занятых в области ЖКХ, науке, здравоохранении и информационных услуг;
  - увеличение предприятий, которые заняты в области строительства и обрабатывающей промышленности в 4-5 раз.

Все направления развития малого и среднего предпринимательства к 2020 году, согласно концепции социально-экономического развития, можно сопоставить со среднеевропейскими показателями, которые стимулируют общее увеличение количества субъектов предпринимательской деятельности, ориентировочно до 6 млн.

К действиям приоритетного направления следует отнести:

- оказание помощи при организации инфраструктурных объектов для поддержки малого предпринимательства, основная задача которых заключается в содействии создаваемым объектам малого предпринимательства;
- основание и осуществление предназначенных мероприятий и программ поддержки экспортно-ориентированных и конкурентоспособных МСП;
- оказание помощи институтам микрофинансирования и создание благоприятной среды для их развития;
- создание благоприятных условий для развития кредитования банками по отношению к малому и среднему предпринимательству;
- изменение нормативной базы, что позволит снизить административных барьеров и ограничений для МСП;
- исполнение норм законодательства, в рамках которых определяется участие субъектов предпринимательства в муниципальных и государственных заказах;
- предоставление возможности субъектам предпринимательства реального доступа к недвижимому имуществу, которое является собственностью государства.

Предполагается, что осуществление вышеуказанных и других мер поддержки увеличит вложение МСП в экономику страны в два раза, в то время, как доля занятого на малых предприятиях населения возрастет до 35%. Опираясь на мнение авторов стратегии, можно утверждать, что это станет фактором, который поспособствует инновационному развитию и значительному улучшению отраслевой структуры экономики, а вместе с тем обеспечению устойчиво высокого уровня занятости.

Основные итоги развития МСП за 2016-2017 года:

- установление единых требований к РГО;
- организация центров поддержки МСП как центров координации деятельности;
- установление единых требований к другим типам организаций, таким как центры поддержки экспорта, предпринимательства и др;

- формирование единого публичного реестра организаций инфраструктуры;
- разработка единых требований к программам образования для предпринимателей, как начинающих, так и действующих;
- запуск образовательной платформы;
- повышение уровня доступности программ и мер поддержки для субъектов МСП.

Таким образом, можно отметить, что наблюдается положительная динамика развития малого предпринимательства в виде достижения плановых показателей, реализации намеченных целей.

### Библиографический список

1. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" от 24.07.2007 N 209-ФЗ К // Консультант Плюс: Справочно-правовая система [Электронный ресурс] / ЗАО «Консультант Плюс»
2. <https://rcsme.ru/ru/statistics/> Ресурсный центр малого предпринимательства
3. Мартыненко А. Г. Перспективы развития малого предпринимательства в Российской Федерации [Текст] // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2016 г.). — М.: Буки-Веди, 2016. — С. 115-117. — URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/174/10532/> (дата обращения: 09.02.2018).
4. «Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации» Федеральные Государственные Образовательные Стандарты.- Режим доступа: <http://standart.edu.ru>

УДК 004.932; ГРНТИ 89.57.35

## ОСОБЕННОСТИ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ВЕДЕНИЯ И СОПРОВОЖДЕНИЯ ДОГОВОРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**О. Бодров, Н. Зими́на**

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, bodrov.o.a@rsreu.ru, natasha-zim@mail.ru*

*Аннотация.* Рассматриваются особенности информационной системы ведения и сопровождения договорной деятельности предприятия.

*Ключевые слова.* Информационная система, предприятие, договорная деятельность.

## PECULIARITIES OF THE INFORMATION SYSTEM FOR MAINTAINING THE CONTRACTUAL ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE

**O. Bodrov, N. Zimina**

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Russia, Ryazan, bodrov.o.a@rsreu.ru, natasha-zim@mail.ru*

*Abstract.* The peculiarities of the information system for maintaining and maintaining the contractual activities of the enterprise.

*Keywords.* Information system, company, contractual activity.

Экономическая эффективность деятельности предприятия напрямую зависит от грамотного использования финансовых ресурсов. Оптимально решить такую задачу позволяет сбалансированная система движения финансовых потоков, основным рычагом управления которой является договорная деятельность.

Даже в небольших компаниях количество договоров может достигать нескольких тысяч. Автоматизация управления договорной деятельностью позволяет контролировать фактическое расходование либо получение денежных средств, в том числе согласно запланированным показателям бюджетов. Все это позволяет избежать штрафных санкций, связанных с невыполнением договорных обязательств, контролировать дебиторскую задолженность и сроки платежей. Распределение центров ответственности исключает возможность заключения договоров, не прошедших согласование с юридической и финансовой службой.

Распространенная ситуация, когда из-за резкого увеличения количества договоров сотрудники не успевают контролировать сроки оплаты и погашения дебиторской задолженности, договоры не проходят юридическую и финансовую экспертизу, отсутствуют унифицированные шаблоны договоров и механизмы оперативного согласования типовых сделок, и т.д. В результате предприятия вынуждены платить штрафы за нарушение обязательств могут быть не выгодны, а отсутствие единых правил хранения договоров и разграничение доступа к ним сотрудников несет в себе риск разглашения коммерческой тайны бизнеса.

Для упрощения ведения и учета документации, сопровождающей хозяйственную деятельность предприятия, а также исключения ошибок, обусловленных человеческим фактором, необходимо разработать программное обеспечение, позволяющее вести учет договорной деятельности.

Внедрив автоматизированную систему управления договорами, вы сможете избежать многих проблем. Однако прежде чем приступить к разработке информационной системы, нужно подготовить регламент работ с договорами - положение о договорной деятельности предприятия, которое станет организационным инструментом управления данным процессом. В дальнейшем это упростит составление технического задания, а также позволит выявить недостатки сформулированных требований к работе с договорами до внедрения информационной системы.

Задачи, которые автоматизируются в ИС: оформление договоров; формирование заказов; формирование сметы заказов; формирование базы данных об исполнителях и заказчиках (справочники исполнителей и заказчиков).

Деятельность предприятия включает в себя следующие функции: получение заказа; выбор исполнителя; выполнение заказа.

Информационная система ведения договорной деятельности должна включать следующие функциональные модули: «Ведение справочника заказчиков»; «Учет заказов»; «Оформление договоров»; «Печать документов».

С информационной системой «Ведение договорной деятельности предприятия» работают сотрудники заказчика, которым доступны все функции предусмотренные в системе. Они ведут учет и редактирование справочной информации, оформление договоров, оформление заказов, наполнение заказов, печать договоров и анализ эффективности деятельности предприятия.

В разрабатываемой ИС можно выделить следующие сущности: исполнитель, статус заказа, заказ, договор, статус договора, предмет договора.

Сущность «исполнитель» содержит информацию об исполнителе, работающем над заказом.

Сущность «статус заказа» содержит информацию о статусе заказа в ИС.

Сущность «заказ» содержит информацию о заказе.

Сущность «договор» содержит информацию о договоре.

Сущность «статус договора» содержит информацию о статусе договора в системе.

Сущность «предмет договора» отражает информацию о перечне заказанной заказчиком продукции.

Нормативно-справочной информацией в системе являются следующие справочники:

- справочник исполнителей - содержит полную информацию об исполнителях;
- справочник по договорам - содержит справочную информацию о заключенных договорах;
- журнал регистрации - содержит сведения обо всех заключенных договорах.

Выходной информацией для системы «Ведение договорной деятельности предприятия» являются:

- Договор с заказчиком;
- Заказ;
- Статистическая и аналитическая отчетность;

Также важными аспектами при разработке информационной системы ведения договорной деятельности является ее интеграция с действующими на предприятии информационными системами, а также вопрос хранения и передачи информации, что должно регламентироваться разграничением доступа сотрудников предприятия к данной системе.

### Библиографический список

1. Вендров А.М. Проектирование программного обеспечения экономических информационных систем. М.: Финансы и статистика.- 2005.-544с.
2. Исаев Г.Н. Проектирование информационных систем.-М.: Омега-Л, 2012.-432с.
3. Петров А.М. Договоры коммерческой деятельности. Практическое пособие. - М.: КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2015.-396с.
4. Липаев В.В. Системное проектирование сложных программных средств для ИС.- М.: Синтег, 2003.-268с.
5. Морозов М.А., Морозова Н.С. Информационные технологии. Оргтехника.- М.: Academia, 2005.-239с.
6. Скугин А. Автоматизация управления договорной деятельностью.- «Финансовый директор», №5 (май),- 2006.

УДК 331.108; ГРНТИ 06.77.02

## СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ И АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

М. Молостова

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, г. Рязань, [molostova1506@mail.ru](mailto:molostova1506@mail.ru)*

*Аннотация.* В данной работе рассмотрены современные проблемы мотивации и адаптации молодых специалистов и рассмотрены возможные варианты по их разрешению.

*Ключевые слова.* Молодой специалист, мотивация, адаптация, профессиональная адаптация, дефицит молодых кадров

## MODERN PROBLEMS OF MOTIVATION AND ADAPTATION OF YOUNG SPECIALISTS

M. Molostova

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Russia, Ryazan, [molostova1506@mail.ru](mailto:molostova1506@mail.ru)*

*Summary.* In this work modern problems of motivation and adaptation of young specialists are considered and possible options on their permission are considered.

*Keywords.* Young specialist, motivation, adaptation, professional adaptation, deficiency of young personnel

На сегодняшний момент во многих государственных и муниципальных учреждениях наблюдается дефицит молодых специалистов. Для этой ситуации характерно наличие противоречия между количеством, качеством и вознаграждением труда. Низкая заработная плата и падение престижности некоторых профессий приводят к старению кадрового состава организаций и учреждений. Возникает вопрос: «Как же решить эту проблему?»

Дефицит молодых кадров – одна из главных проблем. Современные реалии таковы, что во многих организациях средний возраст сотрудников приближается к 50 годам. Молодежь оставляет свою профессию в течение первых лет работы.

Поиск и прием на работу зачастую довольно длительный процесс (иногда еще и довольно дорогостоящий), поэтому организация заинтересовано в том, чтобы принятый спе-

циалист не уволился через пару месяцев. Однако, число сотрудников, покинувших место работы в течение первых месяцев, довольно большое. Основные причины ухода - несовпадение реальности с ожиданиями и сложность интеграции в новую организацию.

Соответственно, возникает острая необходимость в принятии специальных мер по интеграции молодых кадров в профессию для создания условий их успешной профессионализации и полноценной самореализации (адаптация на рабочем месте, профессиональное обучение и мотивация к эффективной деятельности).

С этой целью нам необходимо определить управленческие задачи организации, которые предстоит решить его руководителю для привлечения и закрепления молодых кадров. К ним можно отнести следующие:

1. Разработка локальных актов для организации интеграции молодых специалистов в профессию.
2. Содействие непрерывному обучению и повышению их квалификации.
3. Создание пространства для профессиональной коммуникации с коллегами.
4. Развитие системы наставничества и коучинга в период адаптации молодого сотрудника в профессии.
5. Разработка диагностических материалов по оцениванию личностного и профессионального роста молодых специалистов.
6. Обеспечение возможности участия в творческих проектах и конкурсном движении, позволяющем молодым сотрудникам проявить профессионализм, мастерство и талант.
7. Работа по развитию имиджа выбранной профессии [2].

Реализуя систему мотивации, не стоит забывать и о методах нематериального стимулирования молодых специалистов на этапе их привлечения. Как показывает практика, организации существенно ограничивают возможности своего влияния на поведение персонала используя только на материальное стимулирование.

Основной целью стимулирования является формирование устойчивого позитивного настроения сотрудников на активный, добросовестный и результативный труд, а активность персонала и его заинтересованность, как правило, следствие воздействия по большей части факторов нематериального стимулирования.

Но не стоит и забывать о том, что у многих государственных и муниципальных учреждений наблюдается невысокий уровень заработной платы, что является главной причиной дефицита молодых кадров. Решить данную проблему зачастую не в компетенции руководителя, следовательно, именно использование нематериального стимулирования актуально как никогда. Ведь работа в данном направлении даст возможность организации заполучить молодые таланты, развить у работников важные трудовые характеристики (нацеленность на результат, усердие, настойчивость, добросовестность и т.д.), создать кадровый резерв и др.

Существует большое количество классификаций нематериального стимулирования, влияющие как на мотивацию сотрудников, так и на продолжительность их работы в организации. Рассмотрим некоторые из них:

- обучение (тренинги, профессиональные курсы);
- реализация творческого и инновационного потенциала молодого сотрудника (постановка нестандартных задач, возможность участия в конкурсах, реализации новых проектов);
- возможности карьерного роста;
- признание и поощрение сотрудника;
- вовлечение его в принятие управленческих решений;
- обеспечение социальной защищенности;
- создание комфортных условий труда (место расположения учреждения, микроклимат в коллективе, удобное рабочее место);
- работа над имиджем учреждения как стабильной и надежной организации [2].

Таким образом, именно нематериальные стимулы, учитывающие стремление человека реализовать собственный потенциал и соблюсти личные интересы, побуждают специалистов (в том числе молодых) к выбору работодателя, базирующемуся на соответствии целей, ожиданий и предоставляемых возможностей.

По данным исследований, проводимым среди выпускников ВУЗов, на сегодняшний момент приоритетными целями при выборе работы молодыми людьми таковы (рис. 1):

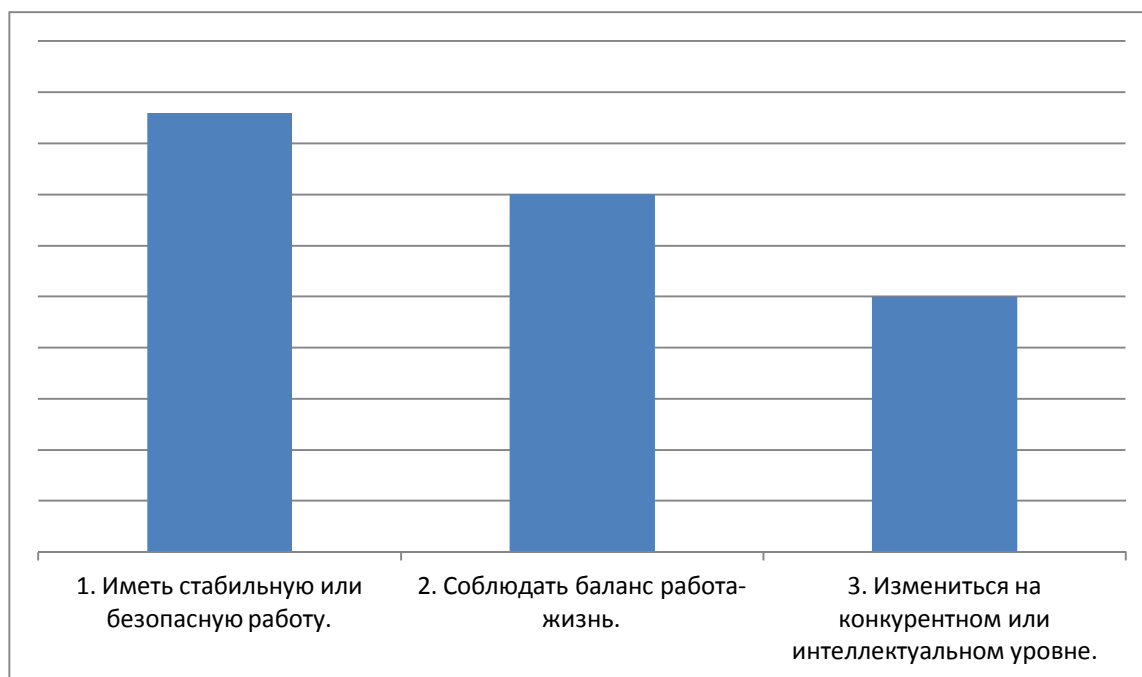


Рис. 1. Карьерные цели молодых специалистов

При этом самыми желанными атрибутами работодателя для выпускников являются: возможность высокого заработка в будущем; профессиональное обучение и развитие; конкурентоспособный базовый оклад.

Карьерные цели и желаемые атрибуты определяют выбор работодателя соискателями. Те организации, наиболее соответствующие обеим группам критериев, наиболее предпочтительны студентам и молодым специалистам.

Отсюда можно сделать вывод о том, что работодателю необходимо учиться затрагивать эмоции потенциальных сотрудников, и показывать, что предлагается нечто большее, чем просто работа, чтобы молодые специалисты захотели стать частью подобной корпоративной культуры.

Использование методов нематериального стимулирования в организации повышает удовлетворенность работников трудом, улучшает социально-психологический климат и обстановку в коллективе, снижает текучесть кадров в организации, способствует формированию кадрового резерва. Все это оказывает положительное воздействие на позиционирование организации на рынке труда и, соответственно, способствует привлечению новых сотрудников.

Эффективность методов нематериального стимулирования имеет место быть, если они отвечают целям, ценностям и потребностям личности. Чтобы заинтересовать молодые кадры, необходимо показать, что они могут доверять организации и имеют перспективы профессионального развития в ней.

Для комплексного решения проблемы дефицита молодых специалистов необходима инициатива не только со стороны государства, но и руководителей организаций. Однако на

практике мы видим, что руководитель зачастую ограничен в ресурсах, а соискатели становятся все более требовательными. В этих условиях следует внимательно изучить любую возможность формирования и сохранения коллектива, а именно построение системы адаптации персонала.

Адаптация представляет собой процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды. Профессиональная адаптация начинается с оценки уровня опыта, знаний и личностных характеристик новичка для него определяется наиболее приемлемая форма «вхождения» в рабочий процесс (например, прохождение дополнительных курсов или прикрепление к наставнику). Насколько сложной окажется такая адаптация - зависит от содержания труда, интереса к нему нового работника, его индивидуально-психологических свойств, влияния профессиональной среды.

Государственные организации если и имеют традицию наставничества как формы работы по первичной адаптации (молодых специалистов без опыта), это редко используется при вторичной адаптации - специалистов с опытом, меняющих работу или профессиональную роль (например, при переходе в ранг руководителя).

Во многих организациях процессу адаптации новых сотрудников не уделяется должного внимания. Как правило, в обязанности отделов кадров входит только документальное оформление трудовых отношений.

Тем не менее, целями адаптации молодого специалиста, пришедшего на работу, являются:

- 1) максимально быстрое достижение работником требуемых результатов;
- 2) привыкание к коллективу и учреждению;
- 3) освоение основных требований корпоративной культуры и правил поведения;
- 4) снижение тревожности и неуверенности;
- 5) развитие позитивного отношения к обязанностям, повышение удовлетворенности работой, ознакомление с реальными перспективами.

В свою очередь, учреждение с помощью системы адаптации достигает таких целей:

- 1) уменьшение издержек, связанных с поиском кандидатов на вакантные должности;
- 2) сокращение текучести кадров;
- 3) экономия времени непосредственного руководителя и сотрудников [2].

Создание системы адаптации в организации позволяет сформировать крепкий коллектив единомышленников при минимуме затрат, дает возможность снизить текучесть кадров, установить такую схему трудовых отношений, которая нацелена на эффективную работу и профессиональный рост.

За время прохождения адаптации молодой специалист должен убедиться, что именно в данной организации у него будут возможности для профессионального и карьерного роста, что трудовой коллектив готов ему помочь и приветствуют его профессиональные амбиции.

Иная ситуация при вторичной адаптации, где сотрудник заинтересован в улучшенных условиях работы, стабильности, понятном процессе профессиональных коммуникаций, прозрачной системе материальных поощрений и перспективах карьерного роста. На удовлетворении этих потребностей и нужно сосредоточиться организации.

Методические разработки и контроль за адаптацией, как правило, ложатся на плечи работников кадровой службы. Для них такая работа представляет собой возможность повышения статуса своего отдела и уровня значимости в управлении персоналом.

Основной объем работы по внедрению системы адаптации, скорее всего, возьмут в свои руки руководители среднего звена. Их заинтересованность в этом вопросе должна быть самой сильной, так как основа успеха любого руководителя создание сплоченного и мотивированного коллектива. Также, процесс управления адаптацией новых сотрудников позволит



планировать, а при необходимости своевременно корректировать профессиональный рост персонала.

Конкретное содержание мероприятий по адаптации формируется исходя из специфики той или иной организации и коллектива.

Общепринято процесс адаптации можно разделить на три этапа:

Первый этап - подбор персонала, когда уже проводятся некоторые адаптационные мероприятия. Специалист отдела кадров при знакомстве с потенциальным работником должен выявить его основные личностные мотивирующие факторы и уже на основе этой информации сделать презентацию организации.

Начать лучше с истории предприятия, рассказа о людях, которые здесь работали раньше и работают сейчас. Первое разъяснение предстоящих обязанностей должно содержать как формальные аспекты (график работы, систему подчиненности, порядок выплаты зарплаты, систему мер поощрения и социальных льгот и др.), так и моменты, касающиеся традиций и устоев коллектива. В идеале нужно рассказать о миссии организации. Именно эта базовая информация становится основой взаимоотношений внутри коллектива, корпоративной культуры и причиной для гордости за свою профессию. Однако, ни у каждой организации имеется сформулированная миссия.

Второй этап - знакомство нового молодого специалиста с непосредственным руководителем и коллективом подразделения, в котором ему предстоит работать. Новый кадр должен располагать информацией о структуре учреждения и территориальном размещении его подразделений. Также не стоит забывать и об основной контактной информации: схеме учреждения, именах и телефонах руководителей служб и отделений, их графиках работы. Стоит помнить, что должен быть доведен перечень задач в предстоящие дни для нового сотрудника.

Завершающий этап - оценка успешности адаптации нового сотрудника по окончании испытательного срока. Оценку первого опыта работы проводят сотрудник отдела кадров, наставник, непосредственный руководитель: раскрываются молодому специалисту имеющиеся у него недостатки, способы их устранения, его сильные стороны и достижения. Цель беседы - сформировать у нового сотрудника ощущения важности его работы, заинтересованности коллектива в его успехах, поддержки его усилий [3].

Предотвращение утечки опытных, квалифицированных кадров, привлечение наиболее талантливых и образованных молодых специалистов входит в число основных задач, стоящих перед руководителями учреждений, и требует более широкого использования инструментов управления персоналом. Внедрение методов нематериального стимулирования и создание системы адаптации новых сотрудников относятся к «классическим» инструментам, доказавшим свою эффективность.

Привлечение молодых специалистов в организации, их поддержка и адаптация являются не только управленческой, но и социальной задачей. Удержанию молодых кадров в профессии, вероятно, могли бы поспособствовать разработка и принятие законодательных норм, дающих молодым специалистам гарантии и дополнительные бонусы. Однако в настоящее время главная движущая сила при решении названной проблемы - инициатива со стороны руководителей учреждений.

### Библиографический список

1. Гуськова И.В., Трансформация рынка труда России: монография. – М. : Экономика, 2011. – 288 с.
2. Заглумина Н.А., Проблемы привлечения, адаптации и мотивации молодых сотрудников / Н.А. Заглумина // Руководитель автономного учреждения. – 2016, - № 7.
3. Кибанов А.Я., Дмитриева Ю.А. Управление трудоустройством выпускников вузов на рынке труда. – М. : Инфра-М, 2016. – 256 с.

УДК 005.92

## СИСТЕМА ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ (ПО МАТЕРИАЛАМ ПАО «МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»)

Л.С. Трафилкина

*Московский государственный институт культуры, Рязанский филиал,  
Россия, Рязань*

*Аннотация.* В статье исследуются проблемы системы документационного обеспечения управления ПАО Мобильные Телесистемы. Сформулированы предложения по улучшению офисной работы: сокращение объема документов, связанных с координацией с другими инстанциями, недокументальное разрешение проблем; введение управления электронным документооборотом с децентрализованной системой регистрации, объединение всей информации о внутренних и внешних документах в одной базе данных.

*Ключевые слова.* Документы, документооборот, документационный менеджмент

## DOCUMENTATION SUPPORT FOR MANAGEMENT (ON MATERIALS OF PJSC "MOBILE TELESYSTEMS")

L.S. Trafilkina

*Moscow State Institute of Culture, Ryazan branch,  
Russia, Ryazan*

*Abstract.* The article examines the issues of documenting management activities in PJSC Mobile TeleSystems. Proposals on improvement of office work have been formulated: a reduction in the volume of documents created through the reduction of the number of instances for the coordination of draft documents, by non-documentary resolution of issues; the introduction of electronic document management with a decentralized registration system, combining all information about documents created within the organization and coming from outside in one database.

*Keywords.* Document, document management, document circulation

Акционерное общество – одна из наиболее распространенных форм корпоративной организации, разновидностью которой является публичное акционерное общество (ПАО) [2].

Примером публичного акционерного общества (ПАО) в Рязани является компания «Мобильные ТелеСистемы» (МТС), основанная 28. 10. 1993 г. Московской городской телефонной сетью (МГТС) Deutsche Telecom (DeTeMobil), Siemens и еще несколькими акционерами.

За осуществление работы по документационному обеспечению управления отвечает служба делопроизводства компании «МТС», численный состав которой составляет несколько сотрудников работающих с персоналом. Самая высшая точка по работе с персоналом (делопроизводство) – это департамент по работе с персоналом во главе руководителем подразделения (директор по персоналу), затем идет отдел по работе с персоналом – руководителем (начальник отдела). В отделе по работе с персоналом имеется старший специалист, ведущий специалист и 3 сотрудника – специалиста.

К организационно-правовым документам ПАО «МТС» относятся: устав организации; коллективный договор; положения о структурных подразделениях; регламент по ДОУ; штатное расписание; инструкции по определенным направлениям деятельности; должност-

ные инструкции работников; правила внутреннего трудового распорядка (положение о персонале) и др.

Управление документами ПАО «МТС» включает: разработку, согласование, утверждение и внедрение документов; анализ применения документов, актуализацию и повторное утверждение; идентификацию изменений и статус пересмотра документов; распространение и доведение документов до сведения сотрудников; сохранение документов четкими и легко идентифицируемыми; идентификацию документов внешнего происхождения и управление их рассылкой; предотвращение непреднамеренного использования устаревших.

В ПАО «МТС» существует смешанная система документооборота, как в бумажном, так и в электронном виде. Электронная система представлена системой электронного документооборота (СЭД) «Босс-Референт».

Документ должен иметь установленный комплекс обязательных реквизитов и стабильный порядок их расположения, поэтому все документы оформляются на бланке ПАО «МТС».

Цель документооборота – это обеспечение сквозного процесса обработки документации и вообще любой информации в масштабе компании. Система документооборота должна обеспечивать не только максимальное ускорение информационных потоков в МТС, но и способствовать прозрачности управления в компании, повышению эффективности взаимодействия с внешними подразделениями, поставщиками и потребителями.

В настоящее время разработана новая система Босс-Референт, которая обеспечивает автоматизацию процессов документационного обеспечения принятия решений.

На конец первого квартала 2017 года запланирован запуск нового сервиса - для корпоративных клиентов будет доступен обмен всеми документами, в том числе юридически значимыми, в электронном виде.

ПАО «МТС» присоединилась к сети доверенных операторов электронного документооборота ФНС – организации, которая регулирует деятельность операторов ЭДО. Проектная команда МТС выполнила все требования ведомства для получения паспорта и успешно прошла аккредитацию в ФНС.

С помощью новой услуги корпоративные клиенты компании смогут в десятки раз ускорить бизнес-процессы за счет оперативного получения документов, в разы уменьшить операционные расходы на их печать, обработку и логистику. Кроме того, электронные документы будут защищены от несанкционированных изменений с помощью электронной подписи.

Наблюдаются следующие проблемные стороны: недостаточно точная и подробная регламентация должностных обязанностей каждого сотрудника; отсутствие программ по автоматизации кадрового учета; недостаточная организованность по работе архива организации.

Компания «МТС» - это крупное предприятие со значительным документооборотом. Ежедневно создаются новые документы наряду с теми, которые должны подлежать передачи в архив, хранится в специально отведенном месте. Однако один из проблемных моментов является отсутствие архивного хранилища, а подразделения хранят документы в шкафах, забывая их до «отказа». Нет сотрудника, который бы занимался подготовкой и передачей документов на постоянное хранение в соответствии со сроками и требованиями, или передал их на уничтожение.

Важным направлением оптимизации документационного обеспечения деятельности указанной организации является стремление сотрудников, осуществляющих данную работу повышать свою квалификацию по средством самообразования или прохождения специализированных курсов повышения квалификации по специализированным программам, например, «Организация и технология ДОУ» с использованием практических занятий (компьютерного практикума) [3].

Сегодня регламентация ДООУ ведется в нескольких направлениях: законодательное регулирование, стандартизация, разработка нормативных и нормативно-методических документов общегосударственного действия.

Все нормативные рекомендации применяются в управленческом аппарате организаций независимо от форм собственности. Пакет общегосударственных нормативно-методических документов необходимо иметь каждой делопроизводственной службе как справочный материал.

Компания МТС является публичным акционерным обществом. Имеет устав, в котором прописаны основные сведения о деятельности акционерных обществ компании. Общее количество лиц, зарегистрированных в реестре акционеров ПАО «МТС» на дату окончания 3 квартала 2015 г.: 87 членов.

Поскольку компания ПАО «МТС» одна из крупных, то и документооборот в организации тоже очень велик. Процесс документооборота в МТС регулируют инструкция по делопроизводству и политика «Организация документооборота в ПАО «МТС». Все документы оформляются на фирменном бланке, а реквизиты располагаются по стандарту ГОСТ Р 6.30 – 2003.

В компании соблюдается положение о режиме безопасности (конфиденциальности) информации. Также ПАО «МТС» имеет уникальную корпоративную культуру, которая помогает лучше понимать друг друга.

Следует отметить что ПАО «МТС» - это одна из ведущих компаний в городе Рязани. Потребность в оптимизации делопроизводства всегда остается актуальной, а для этого необходимо периодически проводить анализ документационного обеспечения деятельности компании и вносить рекомендации для совершенствования документооборота в компании «МТС».

Цель компании в процессе документооборота – это обеспечение сквозного процесса обработки информации (документов) в масштабе компании и объединение сложной территориально распределенной структуры в единое информационное пространство в части документооборота. Система должна обеспечить ускорение информационных потоков в МТС, прозрачность управления, повысить эффективность взаимодействия с внешними подразделениями, поставщиками и потребителями.

Компании, особенно с развитой иерархической и территориально-распределенной структурой управления, такой как МТС, работа с документами, требует специальной регламентации. Именно такая компания чаще всего испытывают постоянную необходимость в унификации документационных процессов, применении новых и устранении устаревших методов и приемов работы с документами. Поэтому неотъемлемой частью организации процесса управления любой компании является нормативно-методическое обеспечение делопроизводства.

Основные задачи, которые должны решаться в процессе документооборота это:

- организация рационального документооборота;
- совершенствование средств и методов работы с документами;
- унификация форм документов;
- разработка и внедрение нормативных документов по совершенствованию документационного обеспечения в компании;
- контроль исполнения документов;
- оперативное хранение документов, включая их надлежащую подготовку к передаче на хранение в архив;
- осуществление архивного хранения и своевременного уничтожения документов;
- обеспечение безопасности и сохранности конфиденциальных документов ПАО «МТС».

В заключении проведенного мной исследования можно сделать следующие основные выводы по теме.

В компании МТС процесс внедрения электронного документооборота имеется, но не полностью урегулирован.

Наблюдаются следующие проблемы регламентации должностных обязанностей сотрудников; низкий уровень исполнительской дисциплины среди сотрудников; недостаточность автоматизации кадрового учета; отсутствию организованности по работе архива организации. Имеются значительные недочеты в планировании работы сотрудников. Но компания старается выявить недочеты и отрегулировать их в лучшую сторону.

### Библиографический список

1. Арасланова В.А. Документационное обеспечение управления / В.А. Арасланова. – Москва : Директ-Медиа, 2013. – 240 с.
2. Гордова Т.В., Шестернева Е.В. Современный опыт документирования управленческой деятельности организации (по материалам АО НИИГРП «Плазма» // В сборнике: [Современные технологии в науке и образовании - СТНО-2017](#) сборник трудов II Международной научно-технической и научно-методической конференции: в 8 т.. Рязанский государственный радиотехнический университет. 2017. С. 38-41.
3. Гордова Т.В., Шестернева Е.В. Документационное обеспечение управления в библиотечно-информационных учреждениях (по материалам ГБУК РО «Рязанская областная универсальная научная библиотека имени Горького» // [Журнал гуманитарных наук](#). 2016. № 4 (16). С. 15-18.
4. Шестернева Е.В. Специфика подготовки кадров для делопроизводственных служб: опыт проведения практических занятий по курсу «Организация и технология ДОУ» // Культура и образование. – Март 2014. - № 3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://vestnik-rzi.ru/2014/03/1538>. – Загл. с экрана.

УДК 005.92

## **ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ (ПО МАТЕРИАЛАМ ОТДЕЛА КАДРОВ ПОУ «РЯЗАНСКАЯ АВТОШКОЛА» РО ДОСААФ РОССИИ РО)**

**Е.В. Шестернева**

*Рязанский филиал Московского государственного института культуры,  
Россия, Рязань, bid@rfmguki.ru*

*Аннотация.* Статья посвящена рассмотрению документационного обеспечения управления на примере отдела кадров ПОУ «Рязанская автошкола». Рассмотрены актуальные вопросы документационного обеспечения организации и даны рекомендации по совершенствованию системы кадрового делопроизводства в ПОУ «Рязанская Автошкола» РО ДОСААФ России.  
*Ключевые слова.* Документ, документация, документооборот, документооборот.

## **FORMATION OF EFFICIENT DOCUMENTATION SUPPORT FOR MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS (ON MATERIALS OF THE DEPARTMENT OF STAFF OF POW "RYAZANSKAYA DRIVING SCHOOL" RO DOSAAF OF RUSSIA RO)**

**E.V. Shesterneva**

*Ryazan Extramural Institute of Moscow State University of Culture and Arts  
Russia, Ryazan, bid@rfmguki.ru*

*Annotation.* The article is devoted to the consideration of documentary management provision by the example of the personnel department of the POI "Ryazan Driving School". The topical issues of the organization's documentation support are considered and recommendations for improving the system of personnel records management in the PO "Ryazan Driving School" of the RO DOSAAF of Russia are given.

*Keywords.* Document, documentation, document management, document circulation.

Документационное обеспечение управления (ДОУ) – ключевое понятие современного делопроизводства. Одна из сторон ДОУ – это реализация системы кадрового делопроизводства. Кадровое делопроизводство — это особый вид деятельности, специализирующийся на оформлении трудовых отношений, ведении и регистрации учета сотрудников и составлении отчета о движении персонала. По сути, этот вид деятельности является узконаправленным и занимается исключительно сотрудниками предприятия, их трудоустройством, увольнением, оформлением отпусков и формированием заработной платы.

Документационное обеспечение управления кадрами можно определить как отрасль деятельности, обеспечивающую документирование и организацию работы с официальными документами [2, с. 4]. Основой для документационного обеспечения управления является делопроизводство — это полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками кадровой службы (или получения ими) до завершения исполнения и передачи в другие подразделения организации.

Ведение делопроизводства — это неотъемлемая и важная часть работы, проводимой на любом предприятии или в любой организации, независимо от ее формы собственности и от численности сотрудников.

Кадровое составляющее документационного обеспечения управления кадрами подразумевает наличие профессиональных квалифицированных работников для выполнения поставленных перед службой кадров задач [2, с. 5].

ПОУ «Рязанская Автошкола» РО ДОСААФ России РО в Рязани свою деятельность осуществляет с 21 декабря 1946 года.

Автошкола имеет самую большую, хорошо оснащённую материальную базу (здание школы, автомобильный парк, автодром, учебные классы и лаборатории). Руководству школы удалось собрать высококвалифицированный состав преподавателей и мастеров производственного обучения.

Учредителем автошколы является Региональное отделение Общероссийской общественно-государственной организации «Добровольное общество содействия армии, авиации и флоту России» Рязанской области.

Основной целью деятельности Учреждения является осуществление образовательной деятельности по программам профессионального обучения.

В настоящее время штатная численность сотрудников автошколы составляет 47 человек.

Функционируют следующие структурные подразделения: аппарат управления; учебная часть; учебно-производственная база; спортивная секция; бухгалтерия (на правах отдела); хозяйственный отдел; медпункт.

Делопроизводство автошколы сосредоточено в отделе кадров. Численный состав отдела кадров составляет 1 штатная единица: инспектор по кадрам – делопроизводитель. Также инспектор по кадрам – делопроизводитель исполняет функции секретаря руководителя.

Функциями отдела кадров являются: разработка, внедрение и ведение альбома и таблицы унифицированных форм документов организации, внесение в них изменений; контроль за правильностью оформления кадровых документов, представляемых на подпись начальнику и его заместителям; разработка бланков кадровых документов; регулирование процесса исполнения кадровых документов в установленный срок; разработка номенклатуры дел организации, обеспечение хранения дел и их оперативного использования лицами, имеющими доступ к кадровым и архивным документам; организация компьютерной подготовки текстов кадровых документов и их копирования; контроль за правильностью оформления и формирования дел в структурных подразделениях организации.

В автошколе функционирует управленческая, хозяйственная, социальная деятельности, связанные с персоналом и оформлением по всем видам деятельности соответствующей документации. Это документы, определяющие статус организации, ее компетенцию, струк-

туру, штатную численность и должностной состав, функциональное содержание деятельности организации, статус ее подразделений и сотрудников; их права, обязанности, ответственность и другие стороны деятельности.

В автошколе существует ряд локальных нормативных актов, которые регулируют ее деятельность, в частности это:

1) Устав ПОУ «Рязанская Автошкола» РО ДОСААФ России РО – это правовой акт, представляющий собой совокупность правил, установленных государством или организацией, регулирующих деятельность этих организаций или определенных сфер управления и хозяйственной деятельности;

2) Положение об оплате труда работников ПОУ «Рязанская Автошкола» РО ДОСААФ России РО - является локальным нормативным актом, устанавливающим систему оплаты труда работников в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права;

3) Правила внутреннего трудового распорядка для работников ПОУ «Рязанская Автошкола» РО ДОСААФ России РО - является локальным нормативным актом, разработанный и утвержденный в соответствии с трудовым законодательством и Уставом организации для целей укрепления трудовой дисциплины: эффективной организации труда; рационального использования рабочего времени; обеспечения высокого качества и производительности труда работников;

4) Положение о защите персональных данных работников ПОУ «Рязанская Автошкола» РО ДОСААФ России РО - устанавливает порядок приема, учета, сбора, поиска, обработки, накопления и хранения документов, содержащих сведения, отнесенные к персональным данным работников, является развитием комплекса мер, направленных на обеспечение защиты персональных данных, хранящихся у работодателя, посредством планомерных действий по совершенствованию организации труда;

5) Должностные инструкции работника ПОУ «Рязанская Автошкола» РО ДОСААФ России РО - документ, регламентирующий производственные полномочия и обязанности работника.

6) Номенклатура дел ПОУ «Рязанская Автошкола» РО ДОСААФ России РО - систематизированный перечень наименований дел, заводимых в делопроизводстве организации, с указанием сроков их хранения, по установленной форме и др.

Делопроизводственные процессы в ПОУ «Рязанская Автошкола» РО ДОСААФ России РО автоматизированы: отдела кадров имеет персональный компьютер, который имеет доступ к сети Интернет.

Среди специализированных журналов по управлению персоналом и кадровому делопроизводству, используемых в отделе кадров можно отметить следующие: «Кадровое дело», «Справочник кадровика», «Служба кадров», «Делопроизводство», и другие. Данная специализированная периодическая литература помогает быть сотруднику отдела кадров в курсе последних новостей в области кадрового делопроизводства, дает ряд рекомендаций по оформлению документов отдела кадров и их образцы.

В 2013 году разработана Инструкция по делопроизводству. Инструкция по делопроизводству ПОУ «Рязанская Автошкола» РО ДОСААФ России РО подписана инспектором по кадрам, и утверждена приказом начальника.

Используются унифицированные формы первичной учетной документации по учету труда и его оплаты (формы Т). В настоящее время данные унифицированные формы не являются обязательными к применению в организациях, однако, в ПОУ «Рязанская Автошкола» РО ДОСААФ России РО используют ряд унифицированных форм для документального оформления кадровых управленческих решений ввиду удобства их применения в работе смежных подразделений – отдела кадров и отдела бухгалтерского учета.

В отделе кадров ПОУ «Рязанская Автошкола» РО ДОСААФ России РО используют такие унифицированные формы первичной учетной документации по учету кадров: №Т-1 «Приказ (распоряжение) о приеме работника на работу»; №Т-1а «Приказ (распоряжение) о приеме работников на работу»; №Т-2 «Личная карточка работника»; №Т-3 «Штатное расписание» и другие [1].

В целом к документам, оформляемым или используемым в отделе кадров организации, относятся: организационные документы (должностные инструкции работников подразделений, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание); распорядительные документы (приказы, распоряжения и указания по вопросам совершенствования работы с кадрами – распорядительные документы, относящиеся к основной деятельности организации); личные карточки, приказы, распоряжения по личному составу, отражающие конкретные управленческие ситуации движения кадров, их учета, оценки и т.д.; информационно-справочные документы (протоколы заседаний аттестационных и квалификационных комиссий и комиссий по установлению стажа в организациях ДОСААФ, акты о нарушении трудовой дисциплины, переписка по вопросам работы с кадрами, докладные и объяснительные записки, заявления, и т.п.).

В 2015 году была пересмотрена и утверждена общая номенклатура дел. Каждый отдел имеет свою номенклатуру дел, находящуюся в отделе и предоставленную в отдел кадров. Каждое дело в номенклатуре дел имеет свой идентификационный номер, состоящий из порядкового номера отдела и номера по порядку. Порядковые номера отделов присвоены им в соответствии со структурой организации и утверждены начальником.

Архив имеет структурированный порядок хранения: личные дела работников хранятся побуквенно с указанием буквы на табличке, дела постоянного и временного хранения также хранятся по годам с табличками и описями. При необходимости найти определенное дело какого-то года, берется опись этого года и идентифицируется на наличие нужного дела в архиве.

В автошколу поступает множество входящих документов, которые проходят обработку в приемной начальнику инспектором по кадрам. Входящие документы поступают в приемную различными способами: курьером Почты России, другими курьерами, электронной почтой, факсом или самостоятельно. Первичный порядок обработки входящих документов осуществляется централизованно – в приемной начальника. После сортировки и регистрации входящих документов, их наиболее важная и не требующая отлагательств часть отправляется на стол начальника, который визирует бумаги, после чего они отправляются к исполнителям. Ответственный за своевременную передачу корреспонденции является инспектор по кадрам, который передает копии документов под роспись исполнителю. Исходящие документы также проходят первичную проверку, отправляются на подпись, после чего регистрируются в журнале исходящей корреспонденции и отправляются различными способами отправки, наиболее подходящими для каждого из документов.

Регистрация документов проводится централизованно – в приемной начальника. В подразделении находятся журналы регистрации входящей и исходящей корреспонденции. Регистрации подлежат все входящие документы, кроме рекламных рассылок, телефонограмм и приглашений в виде подарочных открыток.

В заключение отметим, следующие рекомендации по совершенствованию системы кадрового делопроизводства в ПОУ «Рязанская Автошкола» РО ДОСААФ России РО:

1. Перераспределение обязанностей. Ведение кадровой документации автошколы оставить инспектору по кадрам – делопроизводителю. Ввести дополнительную штатную единицу – «секретарь руководителя» и распределить ей обязанности по подготовке документации по основной, хозяйственной и деятельности по платным услугам, регистрации, распределения и контроль входящей корреспонденции и регистрации исходящей.



2. Закупить современную электронную программу кадрового делопроизводства для более качественной и эффективной работы службы делопроизводства.

3. Пересматривать перечень документов номенклатуры дел автошколы на основании современных экономических и делопроизводственных требований.

4. Приобрести металлический шкаф с обязательным замком, который обеспечит недоступность третьих лиц к кадровым документам, носящим конфиденциальный характер.

5. Выделить отдельное помещение, отвечающее всем требованиям по хранению архивных документов.

6. Приобрести архивные коробки для правильного и эффективного хранения кадровых документов автошколы, хранящихся в архиве при отделе кадров.

Вышеперечисленные рекомендации по совершенствованию системы кадрового делопроизводства сделают работу отдела кадров намного эффективнее.

### Библиографический список

1. Гордова Т.В., Шестернева Е.В. Современный опыт документирования управленческой деятельности организации (по материалам АО НИИГРП «Плазма» // В сборнике: Современные технологии в науке и образовании - СТНО-2017 сборник трудов II Международной научно-технической и научно-методической конференции: в 8 т. Рязанский государственный радиотехнический университет. 2017. С. 38-41.

2. Гордова Т.В., Шестернева Е.В. Документационное обеспечение управления в библиотечно-информационных учреждениях (по материалам ГБУК РО «Рязанская областная универсальная научная библиотека имени Горького» // Журнал гуманитарных наук. 2016. № 4 (16). С. 15-18.

3. Шестернева Е.В. Специфика подготовки кадров для делопроизводственных служб: опыт проведения практических занятий по курсу «Организация и технология ДОУ» // Культура и образование. – Март 2014. - № 3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://vestnik-rzi.ru/2014/03/1538>. – Загл. с экрана.

4. Гордова Т.В., Глазунов Н.С., Шестернева Е.В. Трудовые договоры: практика оформления в ООО «Профремстрой» // В Информационное общество и актуальные проблемы экономических, гуманитарных, правовых и естественных наук: Материалы X Международной научно-практической конференции. "Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ)" Рязанский филиал. 2014. С.34-36.

УДК 658.5.011; ГРНТИ 82.33.17

## АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ НА ОБУВНОМ РЫНКЕ РОССИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЕГО РАЗВИТИЯ

В. Алипова

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, alipova.valera@yandex.ru*

*Аннотация.* В данной статье проанализирована ситуация на обувном рынке России за последние несколько лет до настоящего времени и дана оценка относительно возможных перспектив его развития.

*Ключевые слова.* Анализ рынка, рынок обуви, перспективы развития рынка, данные статистики

## ANALYSIS OF THE CURRENT SITUATION IN THE SHOE MARKET OF RUSSIA AND PROSPECTS OF ITS DEVELOPMENT

V. Alipova

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Russia, Ryazan, alipova.valera@yandex.ru*

*Summary.* In this article situation in the shoe market of Russia for the last several years till nowadays is analysed and an assessment of the possible prospects of its development is given.

*Keywords.* Analysis of the market, market of footwear, prospect of development of the market, data of statistics

Российский рынок обуви – малая часть мирового рынка. Основной продукцией многих компаний обуви в России является рабочая обувь и обувь по заказу силовых структур. Доля обуви отечественного производства на собственном рынке не выше 15 %.

По данным аналитической организации BusinessStat предложение обуви в России в 2010-2014 гг снизилось на 6,8 %: с 1011,2 млн пар до 942,2 млн пар (следует отметить, что на протяжении 2010-2013 гг объем предлагаемой продукции на обувном рынке ежегодно увеличивался, однако в 2014 г вследствие заметного снижения импорта данный показатель уменьшился сразу на 13,2 % относительно 2013 г.), импорт занимает наибольшую долю в объеме предложения [1]. В 2016-2019 гг объём предлагаемой продукции будет расти невысокими темпами – в среднем на 3,7% в год, невысокие темпы роста предложения в прогнозный период объясняются постепенным сокращением доли контрафактной продукции, ввозимой на территорию страны из-за границы [2].

В настоящее время основным оптовым поставщиком обуви в Россию является Китай, эта страна обеспечивает 75-80% всего официального импорта, Турция поставляет всего 9%, около 2% - Италия [3].

На сегодняшний день даже лидеры обувного рынка не занимают более 1% рынка (для этого необходимо иметь сеть, состоящую минимум из 250 магазинов). Действительно популярных марок обуви в России немного. Наиболее известны на федеральном уровне: «Ralf Ringer», «Ессо», «Центробувь», «Эконика», «Белвест», «Вестфалика», «Юничел».

Чтобы занять около 3% рынка, необходимо открыть примерно 600 магазинов с единым магазином и под одной маркой. По статистике количество пар, проданных за год, должно быть 5% и больше, в зависимости от количества людей, проживающих в данном городе – это свидетельство успешности марки. Женские и смешанные монобренды пользуются большей популярностью и продаются больше, как минимум вдвое, нежели мужской монобред. Среди розничных торговцев обуви, имеющих собственное производство или производственные мощности, можно выделить «Ralf Ringer», «Спартак», «Юничел», «Carlo Pazolini» и др. Лидерами, имеющие наибольшее количество торговых точек на розничном рынке в России, можно назвать «Терволина», «Respect», «Эконика» (больше 100 магазинов), «Ессо» (больше 200 магазинов), «ЦентрОбувь» (больше 300 магазинов), «Mongo».

Обувной рынок России достаточно перенасыщен. Имеющаяся обувь имеет разное качество, но, тем не менее, ее много. Большое её количество преобладает на вещевых рынках. Доля, занимаемая профессиональной розницей, не больше 15%, из которых сетевая розница – около 10%. Многие представители розничной торговли не имеют определенного позиционирования и большинство из них реализуют мультимарочную продукцию, подходящую широкому кругу потребителей.

В настоящее время на рынке выделяют 5 основных ценовых сегментов обуви (...) большинство покупок обуви приходится на средне-низкий и средне-средний ценовые сегменты, на которые ориентировано большинство российских производителей [4]. Опираясь на статистику, выявлены ценовые сегменты на летнюю обувь, представленные в таблице 1.

Таблица 1 - Ценовые сегменты на летнюю обувь

Ценовой сегмент	Стоимость пары летней обуви
Низкий ценовой сегмент	До 1 тыс. руб.
Средне-низкий ценовой сегмент	От 1 до 2 тыс. руб.
Средне-средний ценовой сегмент	От 2 до 4 тыс. руб.
Средне-высокий ценовой сегмент	От 4 до 7,5 тыс. руб.
Ценовой сегмент «люкс»	От 7,5 тыс. руб.

Одним из актуальных направлений развития обувного рынка России является модификация культуры потребления. Потребители предъявляют больше требований к предлагаемому производителями товару и к уровню обслуживания непосредственно в магазинах. Большую значимость приобретают торговые марки, а главными факторами, влияющими на выбор обуви, становятся качество, мода и стиль. Внимание потребителей к торговой марке (по статистике 58% покупателей при выборе товара смотрят на марку). Это объясняется тем, что у большинства потребителей бренд ассоциируется с качеством. Также в России, как и в Европе, наблюдается тенденция переориентации потребителей на комфортную обувь.

Маркетологи выделяют несколько причин, по которым люди, имеющие возможность выбирать, склоняются к приобретению обуви от зарекомендовавшего себя бренда:

- во-первых, это специфика обувного рынка: при покупке обуви торговой марке уделяется больше внимания, чем при покупке одежды, поскольку некачественная обувь встречается в магазинах чаще, чем некачественная одежда, а последствия неудачной покупки более серьезны;

- во-вторых, обуви придается статусное значение, которое входит в первую десятку нематериальных ценностей среднего класса;

- в-третьих, важную роль играет легенда бренда, позволяющая приобщиться к тому или иному образу жизни, символу, социальной категории [5].

Основными факторами, оказывающими воздействие на развитие обувного рынка России можно назвать следующие:

- снижение доходов населения впоследствии кризиса; люди расходуют свои средства экономнее (опираясь на данные исследовательской компании «Комкон», следует отметить, что около 31% потребителей отказались от приобретения обуви и одежды в связи с кризисом и около 15% стали покупать товары более низкой ценовой категории);

- инфляция, девальвация рубля, финансовая нестабильность в целом;

- модернизация культуры потребления предлагаемой обуви; уровень требований потребителей к уровню обслуживания и ассортименту растет;

- низкая компетентность розничной торговли обувью на большинстве уровней – от работы продавцов до продвижения и информирования клиентов;

- отсутствие у компаний ориентированных торговых концепций;

- дефицит квалифицированного персонала, в частности торгового.

Таким образом, относительно текущей ситуации на рынке обуви можно сделать следующие выводы:

- главным поставщиком обуви в России и самым крупным в мире экспортером является Китай;

- покупатели переходят на менее дорогую обувь, что связано с понижением уровня благосостояния россиян;

- успех розничного магазина, реализующего обувь, в значительной степени определяется брендом и качеством, в зависимости от ценового сегмента. Известный бренд у большинства потребителей ассоциируется с качеством, поэтому большинство из них ориентируются на марку при покупке обуви. Возрастает значимость комфортной обуви;

- обувной рынок требует от его участников (розничных торговцев) умения быстрого реагирования на изменения предпочтений потребителей, адаптируя деятельность согласно поведению своего потребителя, причем быстрее организаций-конкурентов.

На обувном рынке России довольно низкий уровень консолидации. В связи с этим в ближайшем будущем крупные сети федерального уровня будут активно расширяться в регионах, вытесняя небольших игроков. В настоящее время наиболее популярный ценовой сегмент среднеценовой, так как в этом сегменте наиболее низкий уровень консолидации, в сравнении с нижним и верхним ценовыми сегментами. Модификация культуры потребления

и растущий спрос на брендированную обувь содействуют развитию монобрендовых магазинов, которые в свою очередь работают как раз в среднеценовом сегменте.

### Библиографический список

1. Анализ рынка обуви в России в 2010-2014 гг, прогноз на 2015-2019 гг //BusinessStat: Готовые обзоры рынков. URL: [http://businessstat.ru/images/demo/shoes\\_russia.pdf](http://businessstat.ru/images/demo/shoes_russia.pdf)
2. Российский рынок обуви продолжает расти//4P.ru: Маркетинг журнал 4p 1999-2015. URL: <http://www.4p.ru/main/research/23660/>
3. <http://www.marketcenter.ru/content/doc-2-10361.html>
4. Российский рынок обуви продолжает расти//4P.ru: Маркетинг журнал 4p 1999-2015. URL: <http://www.4p.ru/main/research/23660/>
5. Технология розничной торговли: Учебник / О. В. Памбухчианц.–288 с.

УДК 330.1

## ТРАНСАКЦИОННЫЕ ИЗДЕРЖКИ В ИНФОРМАЦИОННОЙ ЛОГИСТИКЕ

**В.С. Цыбенко\*, И.В. Булах\*\***

\* *Министерство связи Донецкой Народной Республики,  
Донецкая Народная Республика, Донецк, tvs@mail.ru*

\*\* *ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»,  
Донецкая Народная Республика, Донецк, irina\_bulakh@mail.ru*

*Аннотация.* В данной работе раскрыта сущность информационной логистики. Представлена классификация транзакционных издержек и их состав в информационной логистике.

*Ключевые слова.* Транзакционные издержки, информационная логистика

## TRANSACTION COSTS IN INFORMATION LOGISTICS

**V.S. Tsybenko \*, I.V. Bulakh \*\***

\* *Ministry of Communications of the Donetsk People's Republic,  
Donetsk People's Republic, Donetsk, tvs@mail.ru*

\*\* *Donetsk National Technical University,  
Donetsk People's Republic, Donetsk, irina\_bulakh@mail.ru*

*Abstract.* This paper deals with the essence of information logistics. Classification and composition of transaction costs in information logistics are given.

*Keywords.* Transaction costs, information logistics

В свете общемировых тенденций информация в современной экономике становится одним из важнейших ресурсов. Актуальная, оперативная и достоверная информация приобретает для экономических агентов такую же важность, как и материальные, сырьевые и трудовые ресурсы. Сейчас эффективность использования материальных ресурсов напрямую зависит от качества получаемой экономическим агентом информации. Информация является неисчерпаемым ресурсом, в отличие от материальных ресурсов, кроме этого она накапливается, при этом происходит её качественное совершенствование (количество переходит в качество). Процесс качественной трансформации информации оказывает положительное влияние на оптимальное и эффективное использование материальных ресурсов, способствует их сбережению. Также информация является тем ресурсом, который необходим в процессе принятия решений, в процессе определения стратегических и тактических целей, решения оперативных задач.

В связи с вышеизложенным информационная логистика обретает в современных реалиях новое экономическое, социальное и политическое значение, эволюционируя от необязательного инновационного инструмента до одного из основных средств экономического управления, внедряемого во все иерархические уровни субъектов хозяйствования.

Значение понятия информационная логистика весьма разнообразно, учёные и специалисты, исследующие в своих работах данное направление, по-разному трактуют его [1,2,3].

Из всего разнообразия существующих трактовок данного понятия автор выделяет общие для них все положения:

1. Основой информационной логистики выступают информационные потоки;
2. Управление информационными потоками осуществляется с помощью программно-аппаратных комплексов;
3. Главной целью информационной логистики является минимизация транзакционных издержек, связанных с получением и обработкой информации содержащихся в логистических информационных потоках субъектов хозяйствования.

Информационные потоки представляют собой документальные или речевые обращения (сообщения), предназначенные для управления материальными потоками или сопровождающие их.

Различают следующие виды информационных логистических потоков (рис. 1):

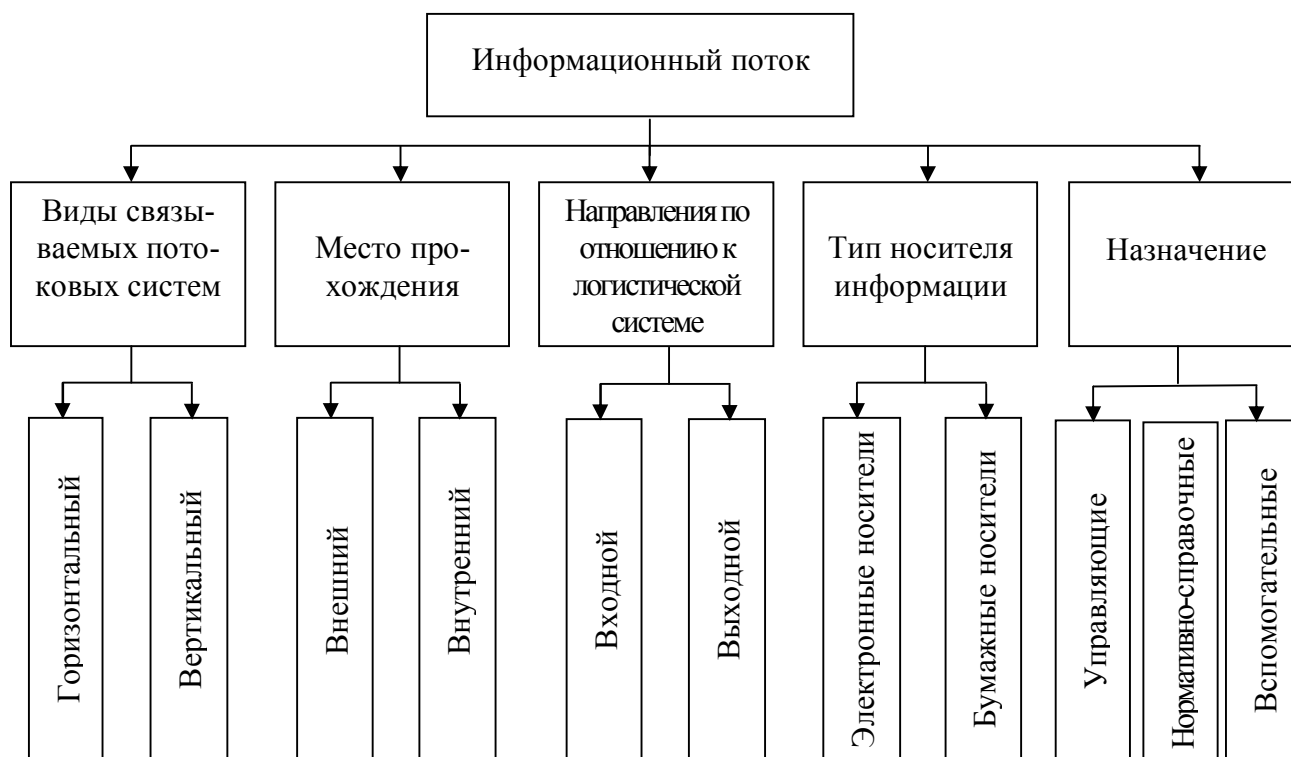


Рис. 1. Классификация информационных потоков

1. По виду логистических систем, связанных с информационным потоком: горизонтальный информационный поток, характеризующий только один уровень иерархии системы логистики; вертикальный поток, характеризующий движение вертикальное движение по иерархической структуре логистической системы сверху вниз, либо снизу вверх;

2. По месту прохождения: внешний информационный поток (между логистической системой и внешней средой); внутренний (функционирующий внутри системы или внутри любой её составляющей);

3. По направлению к логистической системе: входящий; выходящий;

4. По типу носителя информации: на электронных носителях; на бумажных носителях;

5. По назначению: управляющие; учётно-аналитические; нормативно-справочные; вспомогательные.

Скорость информационного потока может быть выше скорости материального потока, быть такой же, как у материального потока или быть ниже, чем скорость материального потока. Одновременно с этим, возможна такая ситуация, когда информационный поток направлен как в одну сторону с материальным потоком, в логистических системах толкающего типа, так и в противоположную сторону относительно материального потока, в системах вытягивающего типа. Примером информационного потока в противоположном направлении может, служить информация о заказе чего-либо. Примером информационного потока в прямом направлении, может выступать предварительное уведомление о скором прибытии груза, в тоже время вместе с материальным потоком информационный поток несет информацию в прямом направлении о количественных и качественных характеристиках материального потока. Также стоит отметить, что маршруты информационного и материальных потоков, могут не совпадать.

Горизонтальная интеграция информационного потока с материальным потоком предоставляет возможность по агрегированию информации и обеспечения ею материального потока в логистической системе товаров и услуг субъектов хозяйствования. Также благодаря горизонтальной интеграции становится возможным для субъектов хозяйствования органичное соединение материальных, товарных потоков и потоков услуг с единой системой управления и планирования. Существование такой интеграции логистических потоков позволяет увеличить эффективность принятия управленческих решений за счёт того, что ни одно управленческое решение, о производственном процессе не может быть принято (реализовано) без корреляции его со стратегией и целями субъекта хозяйствования.

Наличие вертикальной интеграции информационных потоков с материальными потоками субъекта хозяйствования позволяет эффективно взаимодействовать друг с другом различным уровням организационной иерархии субъекта, начиная от уровня стратегического планирования заканчивая уровнем оперативного управления отдельными структурными подразделениями. Вертикальная интеграция информационных потоков с материальными потоками объединяет в себе все уровни организационной иерархии субъекта хозяйствования, соединяя их прямыми (сверху вниз) и обратными (снизу вверх) связями, даёт возможность верхнему иерархическому уровню иметь актуальную, достоверную и своевременную информацию о состоянии отдельных элементов субъекта и оперативно реагировать на происходящие в них изменения.

По данным Европейской логистической ассоциации (ELA), в структуре мирового валового продукта на логистические услуги приходится по разным оценкам от 10 до 20%, а в структуре себестоимости производственных предприятий затраты на логистику составляют в зависимости от отрасли 10—40%. Причём эта доля продолжает увеличиваться вместе с ростом стоимости сырья, комплектующих, усилением конкуренции на рынках поставщиков. Анализ структуры логистических издержек в различных отраслях промышленности экономически развитых стран показывает, что наибольшую долю в ней занимают затраты на управление запасами (20-40%), транспортные расходы (15-35%), расходы на административно-управленческие функции (9-14%), одной из составных частей которых являются транзакционные издержки. Классификация транзакционных издержек представлена на рисунке 2.



Рис. 2. Классификация транзакционных издержек

В современных условиях развития логистики наблюдается изменение уровня транзакционных издержек. Это выражается в увеличении их доли в структуре затрат объектов хозяйствования. К примеру, расходы на маркетинговую деятельность, на содержание управленческого аппарата, на услуги логистов, маркетологов, юристов в условиях современного рынка могут превышать стоимость создания самого товара. Это стимулирует появление фирм, а в масштабе экономических систем - отраслей, специализирующихся на производстве средств транзакций - менеджмента, логистики, маркетинга, аудита. В этом плане растущие транзакционные издержки в логистике можно рассматривать как показатель экономического прогресса общества и перехода его на более высокий уровень развития.

Исходя из рисунка 2 авторы предполагают, что в состав транзакционных издержек в информационной логистике входят:

1. Издержки на поиск информации (услуги связи, включая телефонные переговоры, Интернет, телексы, факсы и прочие средства связи, заработная плата сотрудников, занятых поиском контрагентов).

2. Издержки на ведение переговоров и заключение контрактов (связь: телефонные переговоры, услуги Интернет, телексы, факсы и пр.; командировочные и представительские расходы; издержки на запросы и участие предприятия в аукционах; прямые затраты на юридическое оформление контрактов; заработная плата сотрудников, занятых ведением переговоров и заключением контрактов).

3. Издержки на проведение измерений (в виде стоимости ресурсов, необходимых для приобретения измерительного оборудования в снабжении и проведения измерений при оценке качества предметов снабжения; заработная плата контролёра, осуществляющего оценку качества).

### Библиографический список

1. Хэссиг К., Арнольд М. Информационная логистика и менеджмент потока работ // Теория и практика управления. - 1997. - № 5.
2. Некрасова Е. С., Краснова И. И. Анализ дефиниции термина «Информационная логистика» [Электронный ресурс] // Вестник науки и образования Северо-Запада России. 2015. №4. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-definitsii-termina-informatsionnaya-logistika> (дата обращения: 11.02.2018).
3. Бикмуллин А. Л., Гришин Д. С. Исторические аспекты развития информационной логистики [Электронный ресурс] // Управление экономическими системами: электронный научный журнал, 2014, №3. URL: <http://uecs.ru/logistika/item/2800-2014-03-07-10-32-41> (дата обращения 11.02.18).

УДК 331.5; ГРНТИ 06.77.64

## СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ТЕНДЕРНЫХ ПРОЦЕССОВ В РФ

**О. Швайка, В. Терентьев**

*Рязанский государственный радиотехнический университет  
РФ, Рязань, semer-ka@yandex.ru*

*Аннотация.* В данной работе проведен анализ современных аспектов развития тендерных торговых процессов в РФ.

*Ключевые слова.* Государственные закупки, конкуренция, тендер, торги.

## MODERN ASPECTS OF DEVELOPING THE TENDER PROCESSES IN RUSSIA

**O. Shvaika, V. Terent'ev**

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Russia, Ryazan, diane.lazar@yahoo.com*

*Abstract.* This paper deals with analysis analysis of modern aspects of development of tender trade processes in Russia.

*Keywords.* Public procurement, competition, tender, bidding.

### Введение

Конкуренция поставщиков товаров и услуг дает возможность закупки по справедливым ценам и способствует развитию компаний, так и рынка в целом. Главным инструментом конкурсного соревнования приходится тендер.

Слово тендер английского происхождения и переводится, как предложение, т.е. конкурентный тип выбора предложений на поставку изделия, предоставление услуг или реализация работ по предварительно прописанной в технической документации условиями, в поставленные сроки на основании соревнования, равноправия. Договор заключается с выбранным победителем конкурса, подавшим коммерческое предложение, соответствующее условиям тех. документации, в которых предложены лучшие условия.[6]

В повседневности использование термина - тендер, может являться аналогом слову конкурс или аукцион, так же конкурентным процедурам - запрос котировок, запрос предложений.

Тендер – это прямое заимствование из английской речи, используется для обозначения слов торги и конкурсы.

Иностранное слово прижилось в русском лексиконе, ведь изначально этот термин использовался при запросах на строительство и в производственной сфере и только потом постепенно внедрился в сферу оказания услуг.

Согласно законодательству, необходимо использовать слово «Конкурс».

Этот термин, заключающий в себе подробное определение отдельных видов коммерческой деятельности компаний, стал популярным в российском бизнесе. Можно предположить, что процесс выбора компании на конкурсной основе, послужило выбору четкого определения «конкурс», для использования в нормативных документах внутри РФ.



В современных торговых отношениях, конкурсные торги-тендеры, являются обязательным способом размещения для государственных организаций, а также удобным вариантом для предприятий частного сектора заказов на закупку оборудования гражданского и военного назначения, сырья и материалов, выполнение научных, проектных и инновационных работ, строительство промышленных и жилых зданий.

В нашей стране, как и в ряде других развитых стран, действующие законы обязывают поставщиков импортных товаров, а так же компании с государственным статусом проводить закупки, общая цена которых значительно превышает утвержденную сумму, только через конкурсные торги.

Актуальность выбранной темы развития тендерных процессов в РФ заключается в том, что применение тендеров, утвержденной Правительством РФ, получает широкое развитие, так как позволяет выявить наиболее выгодную цену от производителя и снизить риски коррупционного сговора.

### **Сущность и порядок организации тендерных торгов**

Цели проведения конкурса:

- выбор лучшего предложения;
- привлечение лучших компаний и специалистов, способных оказать Организатору закупок/услуг на профессиональном уровне.

Законы о государственных торгах предусматривают использование следующих процедур:

- открытых тендеров - могут участвовать любые законопослушные поставщики;
- специализированных закрытых торгов: предметом торгов является поставка технически сложных товаров или когда речь идет о закупках, связанных с государственной тайной, на нужды обороны и госбезопасности. В этом случае в тендере принимают только участники, получившие индивидуальное приглашение. Закрытый тендер проводится одинаково с открытым с разницей лишь в выборе поставщиков и отсутствии публикации результатов тендера;

- двухэтапных тендеров. Когда проходят одноэтапные тендеры, то участник тендера составляет коммерческое предложение для определения сразу и участников тендера и победителя. Двухэтапные тендеры бывают и открытые и закрытые и организуются в следующих случаях:

- при наличии требований к государственным предприятиям по крупным сделкам (первый этап - отбор по техническим требованиям, второй – открытые торги на снижение цены всего лота);

- при выпуске сложной продукции, когда заказчику затруднительно четко сформулировать требования и необходимо провести переговоры с поставщиками в целях определения их возможностей (например, при заключении государственного контракта на выполнение НИР, ОКР и НИОКР в строительстве).

- запросов котировок: при закупках серийной продукции с выбором лучшей из цен не менее чем у трех поставщиков;

- закупок у единственного поставщика в следующих исключительных случаях:

- когда объект обладает исключительными правами;

- если у заказчика, закупившего товары, в том же году возникла необходимость в дополнительных закупках таких же товаров;

- поставки товаров, относящихся к монополии;

- осуществляется закупка у поставщика, определенного указом или распоряжением Президента РФ или Правительством РФ;

- по мобилизационной подготовке в РФ;

- закупка менее 100 000руб.;
- закупка энергоснабжения
- заключение контракта на поставку российских вооружений;
- закупка водоснабжения, канализации, теплоснабжения, газоснабжения
- поставки культурных ценностей;
- производство товаров учреждениями и предприятиями уголовно-исполнительной системы;
- закупки произведений определенных авторов. [3]

Организаторы процедуры закупки, подготавливают конкурсное предложение, которое должно состоять из двух частей, согласно Федеральным Законам РФ №44-ФЗ и №223-ФЗ. [2]

- техническая часть: должна содержать исчерпывающая информация о товаре (выполняемых работах, услугах) и качестве продукции (соответствия ГОСТ, ТУ, СПиП и иных характеристикам);
- коммерческая часть: должна содержать сведения о цене предмета конкурса с обязательным указанием общей стоимости. Указываются в обязательном порядке условия оплаты расчетов и возможные скидки; количество и сроки поставки; способ и условия по доставке товара.

Затем организаторы закупок размещают их на выбранных электронных торговых площадках (ЭТП) - это специальные сайты со специфическим разработанным функционалом, позволяющим заказчикам проводить конкурсы, а поставщикам – участвовать в них.

При выборе ЭТП для работы определяют цель участия в конкурсах. Например, для участия только в закупках - госзаказах выбирать надо федеральные ЭТП. Оформленный ключ подписи подходит ко всем этим площадкам и при необходимости можно регистрироваться на всех пяти системах.

Выбирая площадку, стоит оценить удобство работы с ней и денежные затраты при регистрации на ней. Как правило, на коммерческих площадках действуют несколько вариантов оплаты за предоставление пакетов услуг по доступу к работе с электронными конкурсами:

- абонентская плата за год – это пакеты услуг, определяющие количество конкурсов, в которых планируется принять участие или ограничение по сумме подачи заявок на тендеры: чем больше суммы тендеров, в которых планируем участвовать, тем больше стоимость пакета;
- плата за каждый конкурс – плата за каждую поданную заявку: например, коммерческая площадка «Фабрикант» берет плату со всех участников, подавших заявку, а другие – только с победителя, а остальным возвращают залоговые деньги.
- прочие варианты оплаты.

Поэтому перед регистрацией и началом работы на любой из них ЭТП нужно обязательно ознакомиться с расценками.

Что же касается поставщиков товаров и услуг, желающих принять участие в проводимых тендерах для получения тендерной документации, так же как и организаторам закупок, предварительно нужно получить электронно-цифровую подпись, выданную на руководителя компании, либо на любое другое лицо, уполномоченное руководителем. Затем, опираясь на те же критерии, необходимо выбрать площадки, желательно зарегистрироваться на основных государственных и выборочно на коммерческих ЭТП. Регистрация для поставщиков происходит в основном на платной основе, плюс дополнительно необходимо оплачивать выбранный тариф обслуживания

При выборе площадки необходимо учитывать то, где работают потенциальные заказчики. Например, мы - поставщики и нацелены на работу в разных сферах экономики. Тогда можно попробовать свои силы на B2B-center (Би-Ту-Би). Если мы хотим поработать с Газпромом, то это только через персональную площадку — ЭТП Газпромбанка. Работать на

всех площадках одновременно нет смысла, особенно, если предлагают специализированные продукты.

Действующих ЭТП достаточно много, но, в целом, их можно разделить на две группы.

• Федеральные ЭТП – это площадки, которые специально отобраны властями для проведения госзакупок. Любой государственный заказчик любого уровня обязан публиковать свои конкурсы только на этих выбранных площадках.

Сейчас Федеральных площадок всего шесть:

- Сбербанк-АСТ (Электронная площадка Сберегательного банка РФ);
- Национальная электронная площадка;
- РТС-тендер;
- ГУП «Агентство по государственному заказу, инвестиционной деятельности и межрегиональным связям Республики Татарстан»;
- АО «Единая Электронная Торговая Площадка»;
- Система электронных торгов АО «Российский аукционный дом». [5]

Обычно все госзакупки дублируются и публикуются на портале «[zakupki.gov.ru](http://zakupki.gov.ru)».

• Коммерческие ЭТП, где размещают свои конкурсы остальные заказчики: юридические и физические лица, в т.ч. ИП. Они классифицируются на специализированные и многопрофильные. На специализированной ЭТП работает только один заказчик, который создавал ЭТП только для себя. На многопрофильной ЭТП представлено множество заказчиков, а перечень запрашиваемых товаров и услуг не ограничен.

Основными коммерческими ЭТП являются:

- B2B-center;
- Otc.ru – в партнерстве с «РТС-тендер»;
- Electro-torgi.ru – площадка по процедурам продажи арестованного имущества и имущества банкротов, а также на проведение торгов, попадающих под действие закона № 223-ФЗ; [1]

- ТП «Фабрикант» – проводит закупки по № 223-ФЗ;
- ЭТП Газпромбанка (ЭТП ГПБ) – дочерняя структура Газпромбанка.

На данный момент существуют более 90 коммерческих торговых площадок, на которых можно работать, все они входят в Ассоциацию Электронных Торговых Площадок.

Поэтому многие поставщики, не желающие тратить огромное количество времени по поиску интересующих их конкурсов, обращаются к компаниям, специализирующимся на оказании услуг по подбору тендеров. Эти компании подписали контракты со всеми ЭТП и имеют сетевой доступ к списку размещаемых конкурсов. Компьютерная программа группирует все собранные базы конкурсов по тематическим разделам или по выбранным клиентом заранее поисковым словам, формирует список тендеров и в автоматическом режиме по электронной почте направляет их заказчику. Стоимость подобного годового обслуживания колеблется в районе 150 000 руб.

Претендент может и самостоятельно выбирать интересующие тематические разделы через поисковые системы сайта, устанавливая фильтры отбора тендеров. Но для компании годовое содержание подобного сотрудника значительно превысит сумму в 150 т.р., да и скорость поиска будет менее эффективней, нежели автоматизированными системами.

После получения допуска на сайт площадки претендент выбирает интересный для себя тендер, заполняет всю необходимую документацию, следуя пошаговому требованию, прописанному по данной процедуре.

Как правило, требуется предоставить (прикрепить либо заполнить):

- заявку на участие в тендере;
- копию свидетельства о постановке на учет в налоговом органе;
- копию выписки из Устава: наименование, адрес, исполнительный орган и его права;

- копию решения о назначении исполнительного органа;
- копия лицензии (при наличии таковой);
- копию сертификата стандарта качества ISO 9001 (при наличии таковой);
- копию сертификата соответствия товара (при наличии таковой);
- конкурсное предложение.

Порядок подачи заявки четко прописан в конкурсной документации. Если заявка подается и в электронном, и в бумажном виде, то заполняются все необходимые электронные формы, а копии требуемых документов собирают в конверт и отправляют его по адресу заказчика экспресс-почтой или курьером. Традиционно к бумажной заявке необходимо приложить диск с записанной электронной версией документов.

Для подготовки, проведения и обеспечения проведения тендера, каждый раз организатором процедуры создается тендерная комиссия в следующем составе:

- председатель тендерной комиссии;
- два сотрудника департамента-учредителя тендера;
- секретарь тендерной комиссии;
- по решению тендерной комиссии приглашают сотрудника финансового отдела и юрисконсульта.

Решения тендерной комиссии оформляются протоколом, подписанным всеми участниками тендерной комиссии.

При принятии решения тендерная комиссия, руководствуется следующими критериями:

- цена товара;
- условия оплаты;
- качество товара;
- возможности предприятия (обеспеченность техническими средствами);
- наличие собственных разработчиков и исследовательской базы у предприятия;
- финансовое положение предприятия;
- конкурсные предложения, полученные позднее указанного срока, не рассматриваются.

В назначенный день тендерный комитет вскрывает конверты с поступившими предложениями, например, в условиях гласности, в присутствии всех участников торгов, представителей средств массовой информации – это гласные торги. При проведении негласных торгов тендерные комитеты вскрывают пакеты на закрытом заседании. Выбор победителя торгов может последовать сразу за вскрытием и оглашением поступивших предложений в том случае, когда преследуется цель выбрать предложение с самыми низкими ценами при прочих равных условиях.[4]

## **Выводы**

Сущность конкурсов - тендеров состоит в том, что:

- покупатель – заказчик объявляет запрос котировок - коммерческих предложений для проведения анализа цен, определения оптимальных сроков поставки, рассмотрения предложений по техническим характеристикам. Далее он определяет среднюю цену, выбирает оптимальные технические параметры лота – (предмета закупки, товара);
- покупатель размещает конкурсную форму заказа на основании анализа полученных заранее письменных предложений на товар с заранее определенными техническими характеристиками и сроками поставки товара, ограниченными по ценам, а так же с критериями определения победителя;
- утвержденная комиссия сравнивает полученные предложения; выбирает победителя, подписывает протокол, который размещается на сайте компании заказчика и на ЭТП — программно-аппаратном комплексе организационных, информационных и технических реше-

ний, обеспечивающих взаимодействие продавца и покупателя через электронные каналы связи., где проводились торги;

- если в течение 10 дней от участников, не прошедших отбор конкурса, не поступило жалоб или претензий в адрес Федеральной Антимонопольной Службы РФ, то с победителем подписывается договор (контракт).

Тендер проводится на бесплатной основе или в платной форме и в соответствии с утвержденными правилами. Таким образом, конкурс представляет собой добровольное состязание претендентов за получение заказа.

В основном проведение конкурсных торгов или тендера является открытым процессом. Претенденты имеют возможность представить, защитить, а также обосновать собственные тендерные предложения.

Для Правительства РФ этот механизм является эффективным инструментом, контролирующим расходы средств, выделяемые Государственным компаниям. Таким образом, мы рассмотрели сущность тендерных торгов и показали их объективную необходимость при существовании государственных и коммерческих предприятий и компаний.

### Библиографический список

1. Федеральный закон № 223 «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»

УДК 005.95/96; ГРНТИ 82.17.25

### ОЦЕНКА HR-БРЕНДА ОРГАНИЗАЦИЙ

Р.Д. Пашкин, А.В. Курпач

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
РФ, Рязань, roman.pashkin.94@mail.ru*

*Аннотация.* В данной работе сформулированы основные тезисы об HR-бренде Российских компаний, предложены показатели оценки HR-бренда, разработана анкеты для оценки EVP, уровня соответствия ожиданиям и удовлетворенности работой, вероятности повторного выбора компании как работодателя.

*Ключевые слова.* HR-бренд, управление персоналом, HR маркетинг, HR менеджмент

### ASSESSMENT OF HR-BRAND ORGANIZATIONS

R.D. Pashkin, A.V. Kurpach

*Ryazan State Radio Engineering University,  
RF, Ryazan, roman.pashkin.94@mail.ru*

*Abstract.* In this paper we formulated the basic theses about the HR-brand of Russian companies, the proposed performance evaluation HR brand, developed questionnaire for the assessment of EVP, the level of compliance expectations and job satisfaction, the probability of re-selection of the company as an employer.

*Keywords.* HR brand, HR management, HR marketing, HR management

Многие работодатели давно уже слышали о таком понятии как HR-бренд. Однако во многих Российских организациях данный вопрос не получает должного освещения, в виду субъективности самого понятия «HR-бренд».

HR-бренд компании – это, в первую очередь, репутация организации на рынке труда [1]. Многие отечественные работодатели знают о важности проведения HR-брендинга в компаниях, но, к сожалению, в большинстве случаев затрудняются ответить на вопрос: из чего же всё-таки строится HR-бренд?

В связи с этим было целесообразно разработать «картину» HR-бренда организаций, которая представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Формирование HR-бренда организации

Как видно, из рисунка HR-бренд компаний формируется из нескольких составляющих. Чтобы оценить HR-бренд, необходимо проведение комплексных маркетинговых исследований по каждому из пулов.

### Исследование общего пула

Общий пул включает всех специалистов локации (района, города, региона).

Помогает проследить, как внешняя аудитория оценивает компанию. Здесь необходимо получить ответы на следующие вопросы.

- Знают ли они про компанию?
- Как оценивают компанию относительно других компаний?
- Хотят ли в компанию?

Для того, чтобы получить ответы на эти вопросы, проводится исследование рейтинга работодателя.

### Исследование доступного пула

Доступный пул - специалисты, которые не являются сотрудниками оцениваемой компании, но тем или иным образом взаимодействуют с ней.

Данное исследование позволяет узнать ожидания кандидатов и ответить на вопросы.

- Что кандидаты знают про компанию?
- Насколько их ожидания соответствуют тому, что транслирует компания?
- Насколько они готовы присоединиться к компании?

Для этого необходимо провести исследование EVP (Employer Value Proposition).

Целевая аудитория - специалисты, не являющиеся сотрудниками компании, но тем или иным образом взаимодействующие с компанией.

Опрос следует проводить раз в полгода.

### Опрос новых сотрудников

Данный опрос позволит ответить на следующие вопросы.

- Насколько обещания соответствуют реальности?
- Останется ли компания интересной сотрудникам?

Целевая Аудитория - сотрудники компании на испытательном сроке или только что прошедшие его.

Опрос следует проводить раз в квартал. По результатам опроса целесообразно рассчитать такие показатели как: EBI, Engagement Index, Retention Rate, NPS.

Исходя из представленных вопросов, диаграмма оценки HR-бренда будет выглядеть следующим образом (рисунок 2).

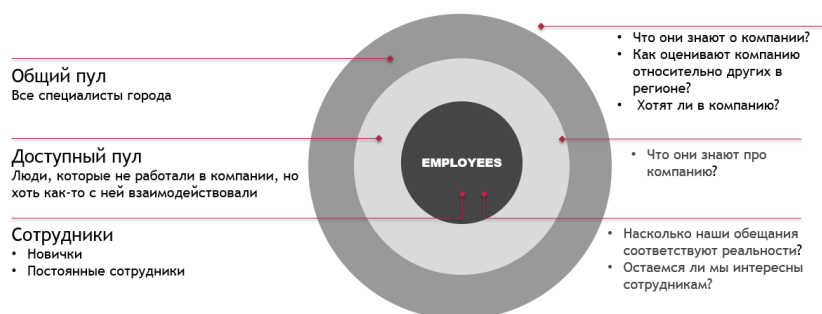


Рис. 2. Исследование HR-бренда организаций

Для оценки большинства показателей, представленных выше, необходимо инициировать маркетинговое исследование, состоящее из проведения опросов как внутри компании, так и за ее пределами, оценки по результатам опроса среднего уровня удовлетворенности, соответствия ожиданиям, вероятности повторного выбора с разбивкой по уровням, процента согласия с различными утверждениями с разбивкой по уровням, средней оценки атрибутов с разбивкой по уровням. Для этого, нами была сформирована универсальная анкета, представленная в таблице. Данная анкета так же может быть использована для оценки EVP.

Таблица 1. Универсальная анкета

Откуда ты получил(-а) большую часть информации о компании?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рекомендации знакомых</li> <li>• HeadHunter</li> <li>• Рекрутеры</li> <li>• Блоги</li> <li>• VK, Facebook</li> <li>• Корпоративный сайт</li> <li>• СМИ</li> <li>• Другое</li> </ul>
Как давно ты узнал(-а) о компании?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Меньше года назад</li> <li>• 1-2 года назад</li> <li>• Больше 2 лет назад</li> </ul>
Где ты работал(-а) до прихода в компанию?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В том же городе, но в другой компании</li> <li>• В другом регионе</li> <li>• Это моя первая работа</li> </ul>
Твой возраст?	Твоя должность?
Насколько ты удовлетворен(-а) первыми месяцами работы в компании?	От 1 - совершенно не удовлетворен(-а), до 7 - полностью удовлетворен(-а)
С какими утверждениями ты можешь согласиться?	Ряд утверждений о компании, например: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Считается, что мы глобальная компания с офисами по всему миру</li> <li>• Считается, что мы работаем с лучшими мировыми компаниями</li> <li>• Ни с какими</li> </ul>

Продолжение таблицы 1

Что побудило пойти работать в компанию?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отзывы друзей и знакомых, работающих/работавших здесь</li> <li>• Мне понравилось увиденное на техническом/менеджерском интервью</li> <li>• Меня привлекли озвученные преимущества и условия работы</li> <li>• Другое</li> </ul>
Каких из приведенных ниже преимуществ были озвучены при общении с рекрутерами?	<p>Перечисление ряда преимуществ компании, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Широкие возможности для международного развития и работы по всему миру</li> <li>• Стабильность и полное соблюдение ТК РФ</li> <li>• Комфортные условия труда (удобный офис, хорошее техническое оснащение, гибкий рабочий график)</li> </ul>
По итогам отработанных месяцев оцени компанию по следующим параметрам 1 - Совершенно не согласен(-а), 7 - совершенно согласен(-а).	
<i>У меня есть возможность переехать в офис компании в другой стране/регионе</i>	<i>Я знаю, что нужно сделать, чтобы переехать в офис в другой стране/ регионе</i>
<i>Я получаю справедливое вознаграждение за свою работу</i>	<i>Мне нравится говорить людям, что я работаю в компании</i>
<i>Я обеспечен всем необходимым, чтобы корректно выполнять свою работу</i>	<i>В компании я могу поддерживать разумный баланс работы и личной жизни</i>
<i>Я знаю, что мне нужно сделать для карьерного роста</i>	<i>Я верю, что для меня есть карьерные возможности</i>
<i>Меня поощряют пробовать новые подходы и технологии</i>	<i>В работе я сталкиваюсь с задачами, которые помогают мне расти профессионально</i>
Насколько работа в компании соответствует твоим ожиданиям?	От 1 - намного хуже, чем ожидалось, до 7 - намного лучше, чем ожидалось
Если бы ты сейчас выбирал работодателя, ты бы снова выбрал(-а) нашу компанию?	От 1 - маловероятно, до 7 - очень вероятно
Если во время прохождения опроса были какие-то сложности или неудобства, пожалуйста, оставь свои замечания в поле ниже	

Помимо проведения опроса по данной анкете, необходимо провести опрос ценностного предложения компании. Для этого компания заранее формулирует: свои основные отличительные черты, основные преимущества в условиях работы, основные возможности и задачи, способствующие развитию сотрудников. После этого данные сведения доводятся до сотрудников в виде опроса, где каждый сотрудник, должен согласиться или не согласиться с различного рода утверждениями, определяющими ценностное предложение компании. На основании полученных результатов станет возможным расчет показателя Employer brand index (из опроса новых сотрудников), который показывает удовлетворенность преимуществами, которые составляют ценностное предложение компании.

Таким образом, после проведения маркетингового исследования, компания сможет рассчитать определенный набор метрик, которые в совокупности позволят оценить уровень HR-бренда конкретной организации (рисунок 3).



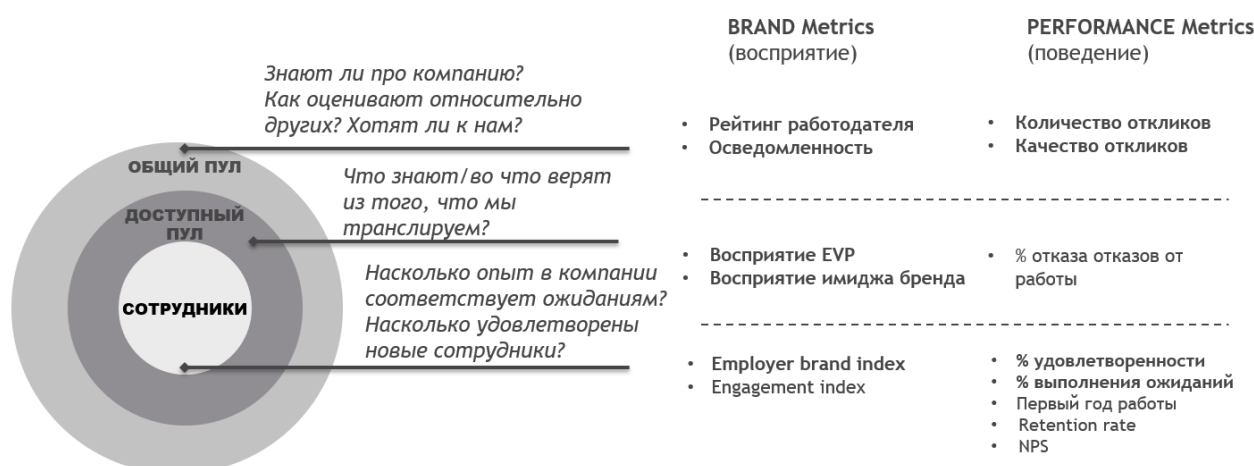


Рис. 3. Метрики для оценки HR-бренда организации

Таким образом, оценка HR-бренда организации – процесс достаточно субъективный. Оценка бренда работодателей в России до сих пор находится на уровне теоретических разработок. В связи с этим данная работа, позволит при использовании конкретных показателей, представленных выше, оценить HR-бренд как количественно, так и качественно.

### Библиографический список

1. Пашкин Р.Д., Курпач А.В. – Современные технологии в науке и образовании - СТНО-2017, сборник трудов II Международной научно-технической и научно-методической конференции: в 8 т.. Рязанский государственный радиотехнический университет. 2017. Изд-во: РГРТУ – С.197

УДК 338.33; ГРНТИ 06.56.02

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ

А.В. Курпач

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, akurpach@gmail.com*

*Аннотация.* В данной работе рассмотрены некоторые проблемы, присущие диверсификации производства, с которыми сталкиваются российские предприятия оборонно-промышленного комплекса при увеличении доли выпуска гражданской продукции. В конце статьи даны рекомендации по решению проблем и сформулирован вывод.

*Ключевые слова.* Диверсификация, оборонно-промышленный комплекс, ОПК, гражданская продукция, риск-менеджмент

## ACTUAL PROBLEMS OF DIVERSIFICATION OF PRODUCTION FOR ENTERPRISES OF MILITARY-INDUSTRIAL COMPLEX OF RUSSIA

A.V. Kurpach

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Russia, Ryazan, akurpach@gmail.com*

*Abstract.* This paper discusses some of the problems inherent in the diversification of production faced by Russian enterprises of the military-industrial complex with an increase in the share of civilian production. At the end of the article recommendations on solving problems are given and the conclusion is formulated.

*Keywords.* Diversification, military-industrial complex, MIC, civil products, risk management

Ключевое место среди отраслей промышленного производства России занимают предприятия оборонно-промышленного комплекса (ОПК), представляющие собой предприятия, осуществляющие разработку, производство и испытание вооружения, военной и техники специального назначения, а также части гражданской продукции.

Диверсификация производства представляет собой переориентацию рынков сбыта, расширение ассортимента выпускаемой продукции или изменение её вида с целью повышения эффективности производства [2]. Диверсификация по своей сути является постоянным процессом, что обусловлено изменчивостью рынка, политической ситуацией, государственным регулированием, трендами и прочими факторами.

В текущих условиях приближающегося сокращения объема государственного оборонного заказа вопрос диверсификации российских военных предприятий приобретает особое значение.

Процессу диверсификации производства на российских предприятиях ОПК присущи многие барьеры, связанные с несовершенством законодательства, недостатком материально-технической базы, мотивации, опыта и компетенций специалистов.

В связи с тем, что диверсификация почти всегда характеризуется переходом производства на новые технологии и выхода товара на новые рынки, серьезной проблемой при осуществлении диверсификации ассортиментного портфеля российских предприятий ОПК является отсутствие или недостаток опыта сотрудников в части формирования ценовой политики и отсутствие инфраструктуры для вывода готовой продукции на перспективные рынки сбыта. Однако даже уже согласованные с заказчиком цены нередко подвергаются корректировке в связи с требованиями Федеральной антимонопольной службы (ФАС) или Научно-исследовательского института систем связи и управления (НИИССУ). Из-за недостатка опыта менеджмент на предприятии осуществляется нескоординированно.

Для подобных предприятий, доля военной продукции в которых составляет не менее 90% имеются следующие ограничения: [3]

- трудности в позиционировании и последующем продвижении на рынке гражданской продукции из-за неизвестности изготовителя и банальным отсутствием бренда;
- необходимость значительных финансовых затрат и прочих ресурсов для успешного преодоления барьеров при вхождении на рынок;
- невозможность быстрого реагирования на изменчивость запросов потребителей и ценовой политики;
- недостаток трудовых, материальных, информационных и прочих ресурсов для непрерывного мониторинга перспективных непрофильных гражданских разработок отрицательно влияет на сроки вывода товаров на рынки, их количественных и качественных параметрах;
- производство и последующий сбыт части готовой продукции является убыточным априори вследствие несоответствия настоящей системы производства реальному состоянию рынка и спроса;
- необходимость непрерывного совершенствования как технической составляющей, так и дизайна продукции;
- сокращение затрат на производство и организация эффективного сервиса в современных условиях активного вытеснения с рынка устаревшей продукции и барьеров повторного вывода товара на рынок;
- структура научно-технических и производственных комплексов, задействованных на предприятиях в выпуске гражданской непрофильной продукции, развивается по остаточному принципу по отношению к государственному оборонному заказу (ГОЗ), что определяет сдерживание объемов производства востребованной на рынке продукции.
- отсутствие ясности в расстановке приоритетов при одновременном развитии на производстве многих направлений непрофильной гражданской продукции, а также нехватка

концентрации ресурсов (чаще финансовых) для их реализации, что в ряде случаев приводит к фактически полному игнорированию реальных рыночных потребностей.

Для российских оборонных предприятий существует и ещё одно важное ограничение, которое отличает их от предприятий ОПК других стран, состоящее в том, что оборонный комплекс, начиная с 20 годов прошлого века, создавался исключительно как военный. На некоторых предприятиях производство военной продукции составляет 99%, что в значительной мере усложняет осуществление диверсификации производства. Многие зарубежные предприятия ОПК имеют долю выпуска гражданской продукции более 50%, поэтому увеличить выпуск гражданской продукции, а это происходит периодически, для них значительно легче. Кроме всего прочего это позволяет им переносить часть издержек с производства гражданской продукции на военную, и наоборот [3]. Важное отличие российских предприятий ОПК от зарубежных заключается в том, что многие крупные зарубежные предприятия, действуя даже в гораздо более благоприятных финансово-экономических условиях, считают производство продукции какого-либо одного направления слишком рискованным и поэтому проводят диверсификацию производства в области продукции гражданского назначения.

Острая проблема процесса диверсификации российских предприятий заключается в практически полном отсутствии механизма привлечения негосударственных инвестиций, связанных с отсутствием желания инвесторов заключать долгосрочное сотрудничество и осуществлять кредитование НИОКР и разработки высокотехнологичной военной и гражданской продукции на условиях, удовлетворяющих промышленные предприятия, риски, высокий уровень рисков, связанных с длительным сроком осуществления и окупаемости проектов. Выпуск гражданской продукции на предприятиях ОПК требует определенной технической документации, продающейся в виде лицензий и патентов, покупка которых является неподъемными для некоторых предприятий инвестициями.

Значительно снижают инвестиционную и финансовую привлекательность российских предприятий ОПК ограничения на пользование их имуществом, а также физический износ и моральное старение основных производственных фондов. А по сравнению выгодными военными заказами, выполняемыми в профильной области, доходы от реализации непрофильной продукции невелики, а, следовательно, мало привлекательны, особенно с учетом того факта, что требуется значительно больший расход ресурсов на развитие этих бизнесов и позиционирование на новых рынках в условиях сильной внешней конкуренции [1].

При осуществлении диверсификации ассортиментного портфеля российских промышленных предприятий существенной преградой является их информационная и организационная закрытость, а также отсутствие механизма трансфера технологий двойного назначения между гражданским сектором экономики отраслями оборонной промышленности. Кроме того, отсутствие взаимного обмена технологиями между промышленными предприятиями других стран, в том числе и стран СНГ, связанного с необходимостью сохранения государственной тайны, служит существенным препятствием проведения диверсификации предприятия.

Отсутствие нормативно-правовой базы также является одной из центральных проблем процесса диверсификации. В настоящее время в России нет не только закона о диверсификации предприятия, но и нормативно-правовых актов, норм и иных документов, регулирующих порядок, ответственность и обязанность руководителей предприятий, а также защиту прав и прочие актуальные вопросы. Для оборонных предприятий отсутствуют отраслевые стандарты, в которых были бы прописаны процедуры организации диверсифицированного производства и вывода товара на гражданские рынки. Необходимо провести работу в области нормативного регулирования переноса технологий и коммерциализации разработанных на оборонных предприятиях результатов интеллектуальной деятельности.

Из вышеуказанной задачи вытекает проблема незаинтересованности менеджмента в производстве гражданской продукции. В настоящее время в России срыв государственного

оборонного заказа влечет за собой уголовное преследование, а срыв выпуска по конверсии предусматривает только, например, лишение премии или выговор. Отсутствие проработанных механизмов мотивации и контроля в данном вопросе оказывает влияние не только на количественные показатели (план по соотношению выпуска гражданской и военной продукции), но и на качественные (например, отсутствие заинтересованности специалистов в осуществлении новаторской деятельности).

В современных условиях на многих российских предприятиях оборонной промышленности популярен утилитарный взгляд на изготовление непрофильной гражданской продукции как на принужденную временную необходимость, вызванную необходимостью «занять» простой оборудования и поддержать незанятый персонал. Подобная точка зрения – отражение унаследованного со времен СССР пренебрежительного отношения к гражданской продукции. Данный фактор обуславливает второстепенное отношение к изготовлению гражданской продукции.

Сектор военной продукции сейчас находится на важном переходном этапе, для успешного прохождения которого нужны кардинальные изменения:

- разрыв законодательных барьеров, препятствующих проведению процесса диверсификации;
- плавная интеграция предпринимательской деятельности и рост роли частного бизнеса в ОПК;
- подготовка и переподготовка специалистов, а также создание и развитие кадрового резерва;
- привлечение инвестиций в оборонный сектор и предоставление льготных займов и кредитов;
- обеспечение информационной и консультационной поддержки по вопросам диверсификации;
- проведение системной работы в области маркетинговой деятельности;
- контроль качества выпускаемой гражданской продукции;
- поощрение новаторской деятельности, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;
- создание новых высокотехнологичных рабочих мест;
- поиск новых рыночных ниш и вывод продукции двойного назначения на межрегиональные и международные рынки.

Таким образом, диверсификация производства на предприятиях ОПК является приоритетной задачей для российской экономики. Однако при проведении диверсификации военная промышленность сталкивается со многими проблемами, решение которых не всегда им под силу. Важно отметить, что сейчас перед российскими предприятиями ОПК стоит задача не только увеличить выпуск гражданской продукции и выполнить план по соотношению выпуска гражданской и военной продукции, но немаловажное внимание нужно уделить развитию инновационной инфраструктуры ОПК с целью производства новой конкурентоспособной высокотехнологичной продукции.

### Библиографический список

1. Кураков, Л.П. Проблемы диверсификации промышленных предприятий // Транспортное дело России. – 2012. – №3. – с. 72-74.
2. Диверсификация – что это и для чего применяется [Электронный ресурс]. URL: <http://predp.com/fin/terms/chto-takoe-diversifikaciya.html> (дата обращения 02.02.2018).
3. Доклад экспертного совета Председателя коллегии Военно-промышленной комиссии РФ. Диверсификация ОПК: как побеждать на гражданских рынках [Электронный ресурс]. URL: <http://www.instrategy.ru/pdf/367.pdf> (дата обращения 02.02.2018).

УДК 331.1; ГРНТИ 06.81.12

## **ТЕХНОЛОГИЯ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА НА ОСНОВЕ СТРУКТУРНОЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»**

**О. Швайка**

*Рязанский государственный радиотехнический университет  
РФ, Рязань, semer-ka@yandex.ru*

*Аннотация.* В данной работе проведен анализ технологии развития кадрового потенциала на основе структурной реструктуризации системы управления на примере ПАО «Сбербанк России»

*Ключевые слова.* Кадровый потенциал, система управления, структурная реструктуризация, ПАО «Сбербанк России».

## **TECHNOLOGY FOR DEVELOPMENT OF HUMAN POTENTIAL BASED ON THE STRUCTURAL RESTRUCTURING OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF PJSC "SBERBANK OF RUSSIA»**

**O. Shvaika**

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Russia, Ryazan, diane.lazar@yahoo.com*

*Abstract.* This paper analyzes the technology of human resources development on the basis of structural restructuring of the management system on the example of PJSC "Sberbank of Russia»

*Keywords.* Human resources, management system, structural restructuring of PJSC "Sberbank of Russia".

### **Введение**

Влияние рынка сильно сказывается на системе стратегического управления всех организаций России. В связи с этим организации корректируют стратегические цели деятельности и вносят необходимые изменения в организационную структуру.

Структура развивающейся организации должна быть жизнеспособной, гибкой и динамичной. Поэтому так важна разработка научно-обоснованной структуры управления и эффективно функционирующей в условиях открытого производственного пространства, обеспечивающей лёгкость управления, стимулирующей генерацию новых идей в управлении и обеспечивающей конкурентоспособность организации на рынке.

Рассмотрим технологию развития кадрового потенциала на основе структурной реструктуризации системы управления ПАО «Сбербанк России» (далее по тексту СБ РФ).

### **Порядок разработки новой организационной структуры управления**

Итак, порядок разработки новой эффективной организационной структуры управления предусматривает проведение комплекса следующих работ:

- подбор информации о характеристиках и взаимосвязях элементов структуры в системе управления организации;
- анализ эффективности функционирования различных типов структур, оценка управленческого и информационного дублирования, влияния структуры каждого типа на качество производственного процесса;
- выявление возможных путей повышения эффективности структуры управления организации;
- разработка формализованного алгоритма выбора наиболее эффективной структуры управления;
- анализ и оценка эффективности выбранной структуры управления организации.

Для решения данной задачи предлагаем использовать инструменты стратегического менеджмента. Первый этап оценки реального состояния организации четко соответствует трём этапам менеджмента: стратегический анализ — стратегический выбор — реализация.

Российские организации быстро приняли на вооружение происходящие изменения на российском и международном рынках. Результатом стало появление во многих из них отделов маркетинга и рекламы, подразделений управления региональным развитием. В некоторых родственные подразделения объединены в департаменты или дивизионы, в других созданы службы стратегического управления.

Зарубежный и российский опыт реорганизации структур свидетельствует о том, что на эффективность функционирования и взаимодействия структурных элементов любой организации, в отличие от формального распределения функций между подразделениями, существенно влияют следующие факторы: информированность персонала и человеческое поведение. Это проявляется в виде взаимосвязей, возникающих между людьми в процессе работы; реализуемых стратегиях и политике руководства; методах, влияющих на человеческое поведение; полномочиях и функциях работников организации на различных уровнях управления.

Далее - стратегический выбор, начинающийся с определения миссии организации и порядка управления ею. Необходимо отметить тот факт, что миссия конкретной организации должна быть сугубо индивидуальной, иначе она не будет служить стимулом к развитию.

При определении стратегических целей организации целесообразно обратиться к хорошо зарекомендовавшему себя инструменту - теории графов — «дереву цели». Верхушками «дерева целей» организации СБ РФ могут быть:

- внедрение инновационного менеджмента на основе различных технологий производства, обеспечивающих опережающую подготовку товаров и услуг путём интеграции существующей корпоративной культуры и научных исследований, формирования новой корпоративной и организационной культуры и внутренней конкурентной среды;
- обеспечение высокой эффективности стратегического, тактического и оперативного управления деятельностью организации на рынке услуг;
- управление проведением научных исследований; административно-хозяйственной деятельностью; стратегическим развитием и реструктуризацией организации; кадрами; международными связями; информатизацией и новыми технологиями; безопасностью; планово-финансовой и расчётной деятельностью; экономическим развитием и коммерческой деятельностью; маркетингом и пр.

«Дерево целей» отражает структуру видов деятельности организации, которые должны быть реализованы для достижения поставленных целей, и позволяет сформулировать соответствующую стратегию.

Также выявляют основные характеристики структуры, соподчинённость и взаимосвязи внутри организации на основе анализа полученных данных предварительного обследования, нормативно-правовых документов, результатов интервьюирования и пр. с поправкой на возможное невысокое качество источника информации.

Совершенствование структуры может обсуждаться в связи с разработкой и реализацией стратегии. Наличие ясной организационной структуры всегда положительно сказывается на развитии любой организации. Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учётом оценки её степени:

- эквивалентности получаемых результатов и поставленных целей;
- эквивалентности процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам.

В качестве основного критерия эффективности отметим возможность полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при меньших затратах на её функционирование, т.е. чем больше экономический эффект и чем меньше затраты для его достижения, тем лучше для организации.

Также необходимо провести анализ на соответствие системы управления и организационной структуры объекту управления, т.е. выявить сбалансированность состава функций и целей управления, содержательную полноту и целостность процессов управления, соответствие численности и состава работников объёму и сложности работ, полноту информационного и технического обеспечения.

### **Реструктуризация организационной структуры на примере организации ПАО «Сбербанк России» и ее результаты**

За последние пять лет организационная инфраструктура организации СБ РФ подверглась существенным изменениям. Появились и получили развитие важнейшие функции и направления, без которых уже невозможно представить современный СБ РФ.

При этом скорость движения по преобразованию бизнеса ПАО СБ РФ довольно сильно опережает скорость развития базовых управленческих систем и процессов, что связано с тем, что пренебрегают учетом важности и сложности работы в этих направлениях или вводят что-то новое, но забывают о его повсеместном использовании.

СБ РФ планирует ликвидировать эти ограничения и создать мощный фундамент для дальнейшего развития и роста. ПАО «Сбербанк России» решил построить все необходимые элементы для зрелой и эффективной организации такого масштаба и сложности. Немаловажная роль будет отводиться формированию системы преемственности в управлении, удержанию ключевых работников для развития СБ РФ и внедрению лучших зарубежных и отечественных методик и практик корпоративного управления. Измерить успех в области построения зрелой организации можно будет с помощью двух групп показателей:

- отслеживая ключевые моменты и целевые показатели отдельных проектов;
- продолжая применение нескольких интегральных показателей эффективности, в т.ч. по процессам, качеству реализации проектов в портфеле СБ РФ, инновационной активности и опросов по уровню зрелости производственной системы.

СБ РФ определил приоритеты стратегии развития розничного бизнеса на следующие пять лет:

- обеспечение надежности и качества процессов;
- формирование позитивного клиентского опыта и построение максимально глубоких отношений с клиентами;
- внимание к сотрудникам, в том числе изменение корпоративной культуры, а также принципов отбора, адаптации и обучения персонала;
- повышение эффективности работы розничного направления СБ РФ.

В основе данного подхода будет лежать развитие систем управления взаимоотношениями с клиентами, а также расширение возможностей по сбору, хранению и анализу информации о клиентах, в том числе так называемых супермассивов данных.

На данный момент организационная структура СБ РФ не требует больших серьезных преобразований, т.к. кардинальная революционная реструктуризация СБ РФ была произведена летом 2012 года, в результате которой путем быстрой и радикальной перестройки существовавших представлений, норм действий, сложившихся устоев и взаимоотношений СБ РФ пришел к новому качеству организации. Эта коренная реструктуризация была построена на основе бизнес-процессов и по своей экономической сути ничем принципиально не отличалась от реализации инвестиционного проекта и приравнивалась к нему. Таким образом, СБ РФ имело дело со значительными единовременными и текущими затратами.

Итак, на данный момент мы можем говорить только о неких эволюционных преобразованиях организационной структуры управления СБ РФ, которые представляют собой небольшие медленные последовательные изменения. Но при этом очень важно, чтобы управ-

ленческий орган СБ РФ уделял внимание не только текущей эффективности организации, но и ожидаемой эффективности в будущем.

Управление и организация деятельности СБ РФ должны основываться на стратегическом мышлении, взгляде из будущего в настоящее: что надо делать сегодня, исходя из требований окружающей рыночной среды, чтобы обеспечить выживание и развитие организации в будущем. Вот главные ориентиры эффективности всей системы управления в условиях рыночных отношений.

Таким образом, в рамках стратегии развития организации, при создании и внедрении в СБ РФ специальной системы стимулирования за предложения, связанные с разработкой новой технологии, новой продукции, освоения новых рынков - поможет Организации увеличить собственный рыночный сегмент, а также разработать ряд новых продуктов и услуг без излишних дополнительных затрат.

Снижение издержек СБ РФ остается одним из важных пунктов в стратегии развития организации. На наш взгляд, для поддержания и дальнейшего роста эффективности системы управления СБ РФ и дальнейшего снижения издержек, необходимо:

- более тонко разделить стратегические и операционные функции между Корпоративным Центром Групп и Бизнес-единицами;
- более четко разделить ответственность подразделений для усиления прозрачности бизнеса, все это непосредственно отразится на качестве управления СБ РФ.

При выборочном переводе функций СБ РФ на аутсорсинг, автоматизации процессов обслуживания абонентов и вытекающем отсюда сокращении персонала, необходимо большее внимание уделять обеспечению СБ РФ специализированными и квалифицированными кадрами, что непосредственно связано с достижением поставленных перед организацией целей. Возможно, именно для этого стоит рассмотреть возможность заключения целевых договоров подготовки специалистов как технического, так и экономического профиля передовыми вузами.

Особое внимание надо уделить широкой теоретической подготовке молодых выпускников по данным направлениям, что позволит значительно сократить адаптационные сроки вхождения молодых специалистов в повседневную деятельность СБ РФ.

На сегодняшний день СБ РФ - это более 270 тыс. человек в 22 странах присутствия. За последние пять лет была создана современная система управления персоналом. Коллектив СБ РФ также изменился по своему составу и основным характеристикам:

- систематизирован HR-цикл: подбор и карьерное развитие сотрудников стали проводиться на основе необходимых в данный момент времени компетенций;
- построена система целевого управления и автоматизирован ряд критичных HR-процессов;
- внедрена новая система мотивации и оплаты труда, которая позволила повысить «прозрачность» выплат заработной платы работникам и повысить эффективность финансового компонента мотивации;
- реорганизована система массового обучения: проведена унификация деятельности региональных учебных центров, открыт и запущен в действие Корпоративный университет, внедрены совершенно новые инновационные проекты: например, «Карьерный портал» или «Виртуальная школа Сбербанка»;
- проведено обновление состава руководителей с точки зрения омоложения коллектива в центральном аппарате и в территориальных подразделениях (более 33% работников моложе 1983 года рождения);
- вырос уровень профессиональных и управленческих навыков и компетенций;
- сформированы основные элементы системы управления карьерой и механизм кадрового резерва;



- повышена производительность труда, сопровождавшаяся сокращением численности персонала согласно индикаторам сопоставимых по масштабу международных банков;
- рост вовлеченности работников в деятельность банка.

Но, несмотря на положительные моменты в развитии СБ РФ, выделим и ряд основных проблем:

- недостаточно высокий уровень компетенций и знаний рядовых сотрудников и руководителей в сфере общеуправленческих навыков, профессиональных знаний, например, в области управления рисками и информационных технологий, навыков продаж, консультирования и взаимодействия с клиентами;

- рост текучести персонала за последние несколько лет с 10 до 25 % в год;
- потребность в постоянном совершенствовании построенных HR-процессов и систем;
- потребность в работниках, которые способны выстраивать долгосрочные отношения с клиентами; выступать инициаторами и реализаторами передовых инноваций, не бояться осваивать новые технологии;

- неблагоприятная конъюнктура рынков труда в ближайшей перспективе, связанная с дефицитом квалифицированной рабочей силы. В нашей стране произошедший в 90-х годах демографический спад и недостатки системы образования придадут этим факторам особую значимость, усложнив дальнейшее обучение молодых специалистов;

- изменения в обществе приведут как смене предпочтений возможных клиентов, так и потенциальных сотрудников. Изменяются ожидания сотрудников относительно карьеры и достижений. Для представителей новых поколений будет недостаточно материальной мотивации, особую важность приобретут возможность самореализации, баланс между работой и личной жизнью, автономия в принятии решений, возможность получать на работе положительные эмоции.

Таким образом, существующие в СБ РФ и в экономике в целом технологии управления персоналом не соответствуют потребностям и предпочтениям этого поколения и должны быть переработаны и модернизированы.

## Выводы

В результате лозунгами и целями развития ПАО «Сбербанк России» будут:

- превращение банка в лучшее место для работы людей разных поколений и с разными потребностями; лучшей школой для руководителей. Цель - чтобы для рынка труда руководитель, прошедший школу СБ РФ, ассоциировался со знаком качества; лучшей школой по работе с клиентами.

- все работники будут обладать высоким уровнем навыков и знаний, а главное - правильное отношение к клиентам и своей работе;

- выход на международный уровень по кадровым процессам и процедурам, а так же по степени развития корпоративной культуры.

Для реализации данной миссии, стратегических целей и задач потребуются следующие изменения:

- осуществление перехода к новой корпоративной культуре лидерства;
- ценности («Я —лидер», «Мы —команда» и «Все —для клиента») должны наполниться реальным содержанием и каждодневной значимостью для всех сотрудников.

Проявления ценностей в каждодневном поведении должны поддерживаться всеми кадровыми процессами и процедурами. Для этого необходимо изменить системы подбора, продвижения, оценки результатов деятельности и оплаты труда, программу формирования кадрового резерва, а также модифицировать системы обучения. Эти изменения будут связаны с мероприятиями в области внутренних коммуникаций и поддержаны ролевыми моделями на примере поведения ключевых руководителей СБ РФ.

Планируется, что эффективность персонала вырастет к 2020 году, в том числе за счет повышения квалификации и вовлеченности персонала. Ожидается, что удельные расходы на персонал будут расти, однако эффективность расходов при этом увеличится за счет роста доходов СБ РФ и сокращения затрат в других областях.

### Библиографический список

1. Официальный сайт ПАО «Сбербанк России» URL: <http://www.sberbank.ru/ru/person>

УДК 658.512.88 ГРНТИ 53.47.03

## СОКРАЩЕНИЕ ВРЕМЕНИ ПЕРЕНАЛАДКИ ТРУБОЭЛЕКТРОСВАРОЧНОГО ОБОРУДОВАНИЯ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

А.В. Губарев, С.В. Волкова

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, gubarev.a.v@rsreu.ru. volkovasvetlan@yandex.ru*

*Аннотация.* В данной работе проанализирован процесс производства трубной продукции на предмет поиска возможности сокращения времени переналадки трубоэлектросварочного оборудования. Применен метод SMED для сокращения простоя оборудования за счет рационализации использования времени, тем самым сокращено время переналадки в два раза. Также предложена концепция TPM для еще большего сокращения времени переналадки посредством проведения периодического технического обслуживания оборудования.

*Ключевые слова.* Трубная промышленность, SMED, переналадка, трубоэлектросварочное оборудование, время переналадки, перемещение, Канбан, TPM.

## REDUCING CHANGEOVER TIMES OF WELDING EQUIPMENT BASED ON LEAN PRODUCTION PHILOSOPHY

A.V. Gubarev, S.V. Volkova

*Ryazan State Radio Engineering University*

*Russian Federation, Ryazan, gubarev.a.v@rsreu.ru. volkovasvetlan@yandex.ru*

*Abstract.* This paper analyzes the process of production of pipe products in order to find the possibility of reducing the time of readjustment of pipe electric welding equipment. The SMED method is applied to reduce equipment downtime by rationalizing the use of time, thereby reducing the readjustment time by half. The concept of TPM is also proposed for further reduction of changeover time through periodic maintenance of equipment.

*Keywords.* Pipe industry, SMED, changeover, pipe electric welding equipment, changeover time, moving, Kanban, TPM.

Рассматривая процесс производства трубной продукции с точки зрения добавления ценности на каждом из этапов, можно заметить, что настройка оборудования под конкретный профиль и размер изготавливаемой трубы занимает неоправданно длительное время. Для того, чтобы выявить причину этого, рассмотрим процесс переналадки трубоэлектросварочного оборудования более детально. В целях визуализации процесса приведем карту потока создания ценности на момент, когда основные проблемы уже решены и время цикла всего производственного процесса оптимизировано (рисунок 1).

Переналадка осуществляется на двух этапах:

- 1) на этапе нарезки рулона стали на штрипсы. В этом случае задействован агрегат продольной резки, который работает практически непрерывно за исключением 30 минут, в которые происходит замена рулона стали, а также его настройка на нужные параметры (ширина штрипса и ширина обрезки по краям рулона);

2) на этапе изготовления трубы. Переналадка трубоэлектросварочного стана подразумевает замену штрипса и настройку его формовочной части, которая отвечает за профиль трубы.

Для того, чтобы еще сократить время цикла производства трубной продукции, а также дать возможность для внедрения других принципов бережливого производства, необходимо сократить время настройки, используя принцип SMED (Single Minute Exchange of Dies). Он представляет собой набор теоретических и практических методов, которые позволяют сократить время переналадки оборудования. Однако этот принцип, как и любой другой, невозможно применить в чистом виде на предприятиях тяжелой промышленности, в том числе трубной. Поэтому, на основе теоретических сведений и опыта его внедрения различными предприятиями, необходимо адаптировать его под конкретное производство.

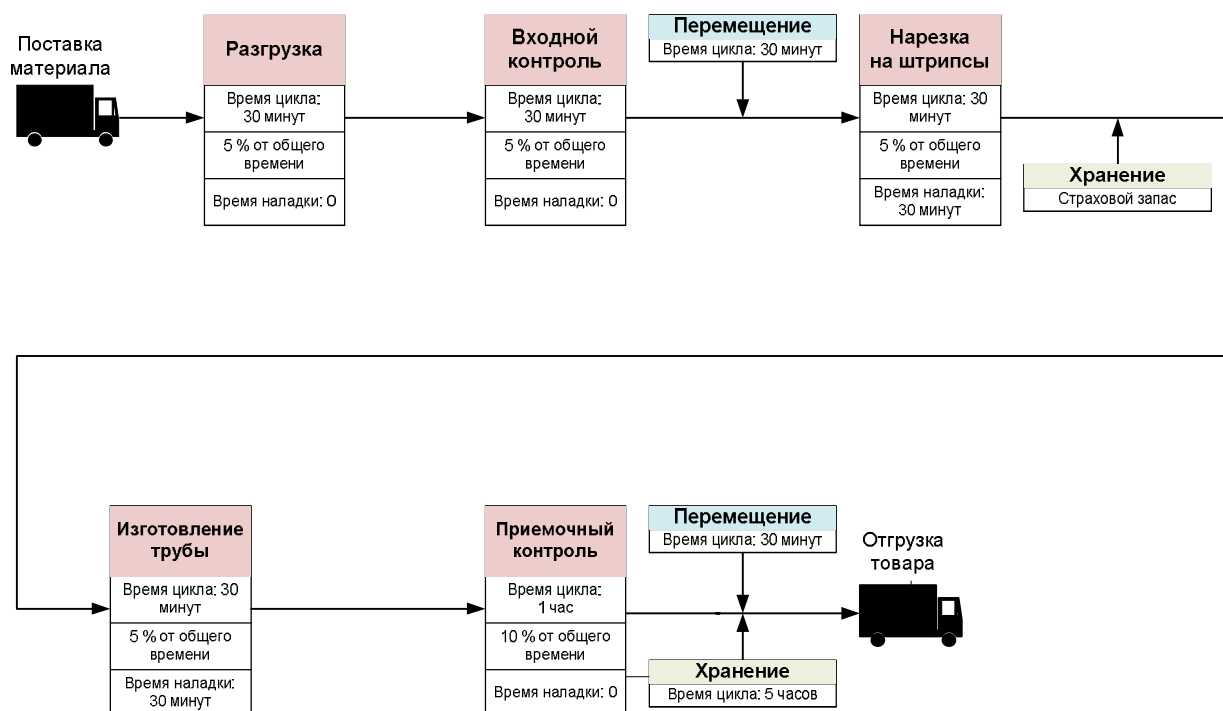


Рис. 1. Карта потока создания ценности

Для начала следует разделить переналадку на внутренние и внешние операции.

Внутренние операции - это действия, которые выполняются строго после остановки оборудования. Таковыми операциями при переналадке трубоэлектросварочного оборудования будут являться замена рулона стали на агрегате продольной резки и настройка его параметров, а также замена штрипса и настройка формовочной части трубоэлектросварочного стана. Среднее время, затрачиваемое на эти действия составляет 10...15 минут.

Внешние операции - это действия, которые могут быть выполнены во время работы оборудования. В рассматриваемом случае это перемещение заготовок к месту расположения конкретного оборудования. Время, затрачиваемое на эти действия составляет 15...20 минут в зависимости от расстояния. На этапе подготовки штрипсов это время составляет 15 минут, так как рулоны стали и агрегат продольной резки находятся в одном цехе, а на этапе изготовления трубы - 20 минут, так как подготовленные штрипсы и трубоэлектросварочный стан располагаются в разных цехах, соответственно, время на перемещение требуется немного больше. На самом деле данные операции могут занимать и большее количество времени, так как приведенные цифры соответствуют идеальной ситуации, когда не возникает проблем при закреплении рулона стали (или подготовленных штрипсов) на козловой кран и перемещении по цеху (или из одного цеха в другой).

Смысл применения метода SMED состоит в том, что бы выполнять внешние операции, то есть перемещать заготовки к месту их дальнейшей обработки ещё до момента останова оборудования для его переналадки на новые параметры.

Фактически время переналадки останется прежним, однако часть этого времени будет идти в счет работы оборудования и время его простоя сократится в два раза.

Однако при внедрении данной методики следует учесть то, каким образом будет происходить оповещение работников о том, что к определенному времени необходимо подготовить материал (рулоны стали, штрипсы) и доставить его к месту дальнейшей обработки. Этот момент требует тщательной подготовки, а также автоматизации.

Для начала, при пробном внедрении SMED следует применить принцип бережливого производства Канбан (Kanban), который подразумевает выравнивание потоков материалов за счет применения сигналов, показывающих потребность в каких-либо компонентах. То есть, применительно к производству трубной продукции, использование данного принципа предполагает использование какого-либо оповещающего сигнала о том, что к агрегату продольной резки в ближайшее время необходимо доставить рулон стали (или к формовочной части трубоэлектросварочного стана необходимо доставить штрипсы). Это может быть человек, который в нужное время оповестит работников о необходимости материала. Однако в дальнейшем, при успешном внедрении SMED, этот сигнал нужно автоматизировать, то есть у оператора конкретного оборудования должна быть возможность запросить определенный материал в любой момент, не прибегая к дополнительной помощи персонала.

Итак, внедрив метод SMED в целях сокращения времени переналадки оборудования (агрегата продольной резки и формовочной части трубоэлектросварочного стана) на предприятиях трубной промышленности, можно добиться уменьшения времени простоя оборудования в два раза. Однако даже при таком раскладе переналадка происходит дольше, чем предполагает концепция бережливого производства, что подразумевает необходимость дальнейшего усовершенствования этого процесса. Более того, иногда настройка необходимых параметров может занимать гораздо больше времени, вплоть до нескольких часов. Это совершенно недопустимо с точки зрения бережливого производства.

Эту проблему решает применение принципа TPM (Total Preventive Maintenance). Он является одним из основных принципов бережливого производства и предполагает всеобщее предупредительное обслуживание оборудования.

Вполне логично что каждое оборудование требует периодического технического обслуживания, замены каких-либо частей, смазочного материала и т.д. Не исключением является трубоэлектросварочный стан, ведь именно по причине того, что формовочные клетки работают непрерывно и со временем дают сбой, на переналадку может уходить гораздо больше времени, чем могло бы при своевременной их замене.

Также TPM предполагает разделение операций на простые и сложные. Простые операции - это те, которые может выполнить оператор оборудования. Например, контроль количества смазывающего материала и его замена, регулировка подачи тока и т.д. Сложные операции - это те, которые своевременно фиксируются и становятся частью планового технического осмотра. Они позволяют обнаружить проблемы на ранних стадиях и избежать крупной поломки. В любом случае ни одна, даже, на первый взгляд, незначительная проблема не должна быть проигнорирована. Ведь именно она может стать причиной глобальной неисправности оборудования.

Итак, для сокращения времени переналадки трубоэлектросварочного оборудования в рамках реализации концепции бережливого производства необходимо внедрение принципа SMED, который позволит сократить время простоя оборудования в два раза (с 30 до 15 минут), и, как следствие применение оповещающих сигналов Канбан, а также применение TPM как основного принципа, предполагающего постоянное всеобщее техническое обслуживание оборудования с целью поддержания его в рабочем состоянии и избежания крупных поломок.

### Библиографический список

1. Волкова С.В., Губарев А.В. Роль статистических методов в выявлении несоответствий технологического процесса производства труб // Электронный журнал NovaInfo.Ru – 2016 г. – № 53-1 С. 30-35
2. Волкова С.В., Губарев А.В. 5S - первый шаг к бережливому производству // Сборник трудов Международной научно-технической и научно-методической конференции «Современные технологии в науке и образовании» СТНО-2017. Том 7. РГРТУ, Рязань, 2017. С. 33-35
3. Волкова С.В., Губарев А.В. Реализация 14 принципов Э. Деминга в трубной промышленности // Электронный журнал NovaInfo.Ru – 2017 г. – № 59. С. 138-144
4. Волкова С.В., Губарев А.В. Повышение качества сварного шва при производстве трубной продукции // Научно-производственный и культурно-образовательный журнал "Качество и жизнь" №2. - 2017. С. 100-102
5. Волкова С.В., Губарев А.В. Преодоление сопротивления персонала при внедрении технологии бережливого производства // Сборник научных трудов 4-й Международной молодежной научно-практической конференции. 15 ноября 2017 года. Том 1. Юго-Зап. Гос. ун-т., ЗАО «Университетская книга», Курск, 2017. с. 149-151.

УДК 338.24(575.1); А-13

### ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ БАНКОВ УЗБЕКИСТАНА НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Д.К. Абдуллаева\*, Г.Р. Ташмухамедова

\* Филиал ФГБОУ ВО «Российский экономический Университет им. Г.В.Плеханова»,  
Республика Узбекистан, Ташкент, dilora57@yandex.com

\*\* ООО «Trans Advertisement»,

*Аннотация.* Задачи повышения качества оказываемых банковских услуг и внедрения требований СМК в деятельность коммерческих банков

*Ключевые слова.* Качество банковских услуг, внедрение требований СМК, эффективная тарифная политика, институциональный партнер.

### IMPROVEMENT OF EFFICIENCY OF BANKS OF UZBEKISTAN ON THE BASIS OF IMPLEMENTATION OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

D.K. Abdullaeva\*, G.R. Tashmuhamedova\*\*

\* Tashkent branch of Russian Economic University after G.V. Plekhanov

E-mail: dilora57@yandex.com

\*\* LLC «Trans Advertisement»,

*Abstract.* The objectives of improving the quality of banking services and the implementation of QMS requirements in the activities of commercial banks

*Keywords.* Quality of banking services, implementation of QMS requirements, effective tariff policy, institutional partner.

Изменение подходов и принципов по дальнейшему развитию банковской системы страны обусловлено изменениями в мировой финансовой системе, а также внедрением Системы менеджмента качества (СМК) ISO 9001:2015.

Укреплению банковско-финансовой системы Узбекистана способствовали повышение уровня капитализации банков, увеличение масштабов кредитования экономики, расширение спектра предоставляемых банковских услуг.

Однако актуальными продолжают оставаться задачи повышения качества оказываемых банковских услуг и внедрения требований СМК в деятельность коммерческих банков для установления эффективных партнерских отношений с субъектами предпринимательства, укрепления доверия населения и хозяйствующих субъектов к банковской системе как к надежному институциональному партнеру.

В соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан N УП-5177 "О первоочередных мерах по либерализации валютной политики" от 2 сентября 2017 года и в соответствии с принятой Стратегией действий по пяти приоритетным направлениям развития

Республики Узбекистан в 2017-2021 годах, а также в целях обеспечения финансовой стабильности банковской системы, совершенствования оценки банковских рисков с учетом международной практики, внедрения современных принципов и механизмов регулирования и надзора за деятельностью коммерческих банков [1]:

а) с 1 октября 2017 года установить минимальный размер уставного капитала вновь создаваемых:

- коммерческих банков - в сумме 100,0 млрд сум.;
- микрокредитных организаций - в сумме 2,0 млрд сум.;
- ломбардов - в сумме 500 млн сум.

До 1 января 2019 года коммерческим банкам, ломбардам и микрокредитным организациям обеспечить доведение минимального размера уставных капиталов до установленных минимальных требований, поскольку со стороны правительства выдвинута задача пересмотра требований к размеру минимального уставного капитала вновь создаваемых коммерческих банков согласно международным Базельским принципам в сторону поэтапного их повышения. Так, минимальный размер уставного капитала для вновь создаваемых банков Узбекистана, на разных этапах устанавливался в следующих размерах (табл. 1).

Таблица 1. Размер минимального размера уставного капитала для вновь создаваемых банков (млн. у.е)

Вид банка	1 июля 2005	1 января 2006	1 января 2007	1 января 2008	1 января 2009	1 января 2010	1 января 2015	1 января 2016	1 января 2017
Частный	1,5 \$ США	2 \$ США	2,5 \$ США	2,5 €	2,5 €	2,5 €	5 €	5 €	5 €
Коммерческий	3 \$ США	4 \$ США	5 \$ США	5 €	5 €	5 €	10 €	10 €	10 €
С участием иностранного капитала	5 \$ США	5 \$ США	5 \$ США	5 €	5 €	5 €	10€	10€	10€

б) Установить, что доходы или прибыль коммерческих банков, полученных от реализации валютных средств, не включаются в налогооблагаемую базу и используются на увеличение доли их акционеров.

в) Освободить коммерческие банки от несвойственных им функций по контролю:

- за образованием просроченных дебиторской и кредиторской задолженностей хозяйствующих субъектов;
- за целевым использованием хозяйствующими субъектами наличных денег, полученных из кассы банков.

г) Отменена практика реализации в собственность коммерческих банков имущества предприятий, объявленных банкротами или имеющих непогашенную задолженность по кредитам.

д) Запрещено участие банков в уставных фондах управляющих компаний и фондов, а также непрофильных банковской деятельности хозяйствующих субъектов.

Внесены изменения и дополнения в Положение о предъявляемых требованиях к управлению ликвидностью коммерческих банков (ст. 52 Закона «О Центральном банке Республики Узбекистан»).

В частности, внесена норма, согласно которой банки в целях обеспечения своевременного и полного исполнения своих обязательств должны исполнять нормативы по мгновенной и текущей ликвидности (пункт 43 Положения) [2].

Коэффициент текущей ликвидности определяется как соотношение суммы текущих активов (ликвидные активы и вложения банка со сроком оплаты до тридцати календарных дней, за исключением пролонгированных и просроченных кредитов) к сумме текущих обязательств (обязательства до востребования со сроком исполнения до тридцати дней). Данный коэффициент должен быть не менее 30%.

Коэффициент мгновенной ликвидности определяется как отношение суммы наличных денег в кассе банка и других платежных документов, а также средств на счетах в Центральном банке (за исключением средств на счетах обязательных резервов и депозитов обязательных резервов в ЦБ) к сумме обязательств до востребования – остаткам на расчетных счетах.

При расчете коэффициента мгновенной ликвидности учитываются только средства в национальной валюте. Так, с 1 августа 2017 года коэффициент мгновенной ликвидности банков Республики Узбекистан должен составлять не менее 10%, с 1 ноября 2017 года – 15%, а начиная с 1 января 2018 года – 20%.

е) Все банки Узбекистана с 1 января 2018 года обязаны обеспечивать норму чистого стабильного финансирования в размере не менее 100%, которая определяется следующим образом:

Норма чистого стабильного финансирования	=	Доступная сумма стабильного финансирования	> 100 %
		Необходимая сумма стабильного финансирования	

Где к доступным суммам стабильного финансирования относятся:

- сумма капитала банка;
- обязательства банка с фактическим сроком погашения один год и более;
- 30% от суммы других депозитов и заемных средств, не имеющих срока погашения и/или со сроком погашения менее одного года.

К необходимым суммам стабильного финансирования относятся:

- все активы банка с оставшимся сроком до погашения 365 дней и более;
- активы, находящиеся в судебном разбирательстве, и (или) не взысканные в установленном порядке;
- 30% от суммы других активов со сроком погашения менее одного года, за исключением ликвидных активов.

Анализ результатов внедрения в банковской деятельности Системы менеджмента качества среди банков Узбекистана выявил хорошие результаты.

В частности, АКБ INFIN BANK первым в Узбекистане среди банков подтвердил наличие Системы менеджмента, соответствующей международному стандарту ISO 9001 новой версии 2015 года. Сертификационный аудит был проведен международными аудиторами немецкого органа по сертификации TUV Thuringen.

Банк Ориент Финанс добился хороших результатов во внедрении Системы менеджмента качества, соответствующей требованиям стандарта ISO 9001:2015.

Достижения банка Ориент Финанс выражены в значительных финансовых показателях. Активы и финансовые показатели Банка имеют стабильную динамику роста. На сегодняшний день активы Банка составляют 2 трлн. 300 млрд. сумов, которые по сравнению с прошлым годом увеличились в 2,5 раза. На сегодняшний день собственный капитал Банка составляет порядка 270 млрд. сумов.

Факторами, способствующими этим достижениям, являются и работа с частными и корпоративными клиентами, совершенствование банковских продуктов, эффективность операций и увеличение объемов бизнес-процессов. Фактором увеличения концентрации активов банка явилось ужесточение конкуренции между банками.

Установленные корреспондентские отношения с такими ведущими организациями как BCP Geneva, Raiffeisen Bank International AG, Bank of China, Сбербанком, Газпромбанком, Азия-Инвест Банком позволяет Банку «Ориент Финанс» оперативно осуществлять международные транзакции.

Банк «Ориент Финанс» сотрудничает с международной службой кредитных рейтингов Standard & Poor's. На сегодняшний день долгосрочный кредитный рейтинг Банка подтвержден на уровне «B-» с прогнозом «Стабильный», что является следствием постепенного роста бизнеса Банка и укрепления стабильности его доходной базы. В апреле 2017 года краткосрочный кредитный рейтинг Банка был повышен до уровня «B».

Посредством филиальной сети Банк оказывает широкий спектр услуг. Благодаря глубокому пониманию бизнеса клиентов, индивидуальному подходу в работе с ними, в настоящее время количество клиентов достигло 163 тысячи 150. Среди них – 160 тысяч – это физические лица, а 3150 – корпоративные клиенты.

Уставной капитал банка «Ориент Финанс» в период с 2010 по 2017 годы, увеличился с 11,5 млрд. сумов до 170 млрд. сумов, т.е. в 14 раз. Это произошло за счет капитализации прибыли и дополнительных инвестиций со стороны акционеров банка.

Кредитный портфель банка превысил 1 трлн. сумов. Что касается объема вкладов физических лиц, то с самого начала деятельности банка наблюдается положительная динамика. На 1 июня 2017 года общий объем депозитов физических лиц составил 75 млрд. 900 млн. сумов

В банке внедрена Система менеджмента качества в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 9001:2008, направленная на постоянное улучшение качества предлагаемых услуг клиентам банка.

Система менеджмента качества внедрена и в АКИБ «Ипотека-банк», целью которой является: обеспечение конкурентоспособности, разнообразия и высокого уровня предоставляемых банковских услуг для удовлетворения клиентов, позволяющих повысить финансовую устойчивость и надежность банка.

Достижение этой цели предполагает, что банк следует следующим приоритетам:

- адаптация требований Системы менеджмента качества стандарта ISO 9001:2015;
- совершенствование процедур и организационно-технологических процессов, влияющих на повышение качества услуг банка;
- поддержание высокого уровня профессионализма сотрудников банка;
- исключающее двусмысленность однозначное и четкое распределение полномочий, функциональных обязанностей и ответственности среди всех сотрудников банка;
- создание мотиваций для сотрудников, направленных на улучшение качества и эффективности работы, высокий уровень исполнительской дисциплины, вовлеченность всех сотрудников банка в создание и функционирование Системы менеджмента качества;
- формирование благоприятной корпоративной политики, как в банке, так и в отношениях с внешними партнерами;
- оперативность в принятии управленческих решений, проведение гибкой процентной и тарифной политики, индивидуальный подход в обслуживании клиентов;
- своевременное выполнение обязательств перед клиентами и контрагентами;
- внедрение новых и совершенствование существующих услуг с целью адаптации к изменяющимся потребностям клиентов;



- обеспечение необходимого количества филиальных точек обслуживания для территориальной доступности услуг банка к базе клиентов;
- использование передовых информационных банковских технологий, позволяющих осуществлять обслуживание на качественно-новом уровне;
- соблюдение банковской тайны в обслуживании клиентов, следование принципам прозрачности ведения бизнеса и информационной открытости для всех заинтересованных сторон, соблюдение требований законодательства;
- укрепление позиции АКИБ «Ипотека-банк» в банковском сообществе, в развитии финансового рынка, а также в закреплении имиджа банка среди клиентов, контрагентов и потенциальных инвесторов.

При реализации Политики по качеству, администрация банка обеспечивает информирование каждого сотрудника с Политикой по качеству, дает необходимые разъяснения и обеспечивает выполнение Политики всеми сотрудниками. Правление АКИБ "Ипотека-банк" ежегодно анализирует деятельность банка по достижению поставленных задач и при необходимости может пересмотреть настоящую Политику по качеству

Экономический эффект определяется как разность затрат до и после внедрения какого-либо мероприятия. В качестве экономических результатов рассматриваются следующие стоимостные показатели: рентабельность; валовой доход (или оборот) на одного работающего; прибыль на одного работающего; инвестиции на одного работающего (см. табл. 2). Поскольку затраты и результаты разнесены во времени, то при определении и тех, и других предлагается учитывать их одновременность с помощью процедуры дисконтирования

Таблица 2. Экономические показатели деятельности компаний с сертифицированными по ИСО системами менеджмента качества

Экономические показатели деятельности предприятия	Предприятия, имеющие системы менеджмента качества, сертифицированные по ИСО 9000			Средние по отрасли
	крупные компании	средние компании	малые компании	
Рентабельность (%)	4,4	4,9	6,8	1,9
Отдача от вложенного капитала (%)	16,6	16,2	17,5	7,7
Объем продаж на одного работающего (тыс. сум)	93,5	62,2	53,7	47,7
Прибыль на одного работающего (тыс. сум)	3,6	2,9	4,2	0,9
Инвестиции в расчете на одного работающего (тыс. сум)	21,2	23,9	18,9	11,0

Сопоставительный анализ данных таблицы показывает, что цифры сами говорят за себя, подтверждая, что компании, имеющие системы менеджмента качества, более успешны, чаще идут на разработку и внедрение системы менеджмента качества, соответственно, имеют более высокие экономические и финансовые показатели и, как правило, эффективность этих компаний часто связывают с влиянием фактора сертификации[3].

Одной из мер кардинальной реформы системы корпоративного управления в акционерных компаниях стало утверждение и принятие Кодекса корпоративного управления, на основе которого 244 акционерными компаниями были приняты внутренние корпоративные уставы и другие документы в соответствии с требованиями, прописанными в этом Кодексе. В рамках данной программы для поддержки предпринимательской деятельности и организации малых производств в первом квартале 2016 года субъектам малого бизнеса были выделены кредиты в размере 3,6 триллиона сум, с ростом в 1,3 раза к аналогичному периоду предыдущего года, в том числе 773 миллиарда сум микрокредитов, привлечены кредиты между-

народных финансовых институтов в объеме около 40 миллионов долларов. При поддержке Фонда финансирования инвестиционных проектов при Ассоциации банков Узбекистана профинансировано шестнадцать проектов на сумму около 10 миллиардов сум [4].

Однако в процессе создания и функционирования системы менеджмента качества Узбекистана приходится решать ряд проблем, некоторые из которых связаны с недостатками в концепции, терминологии и методологии стандартов ИСО 9000, особенно в их русскоязычных версиях.

Например, в п. 3. 1. 1 стандарта ИСО 9000:2010 дается ошибочное определение термина «качество». Ряд терминов в стандарте непонятны, например, термин «обеспечение качества» (п. 3. 2. 11). Термин «коррекция» (п. 3. 6. 6) вопреки здравому смыслу не соответствует корректирующим действиям (п. 3. 6. 5).

Вышесказанное препятствует четкому пониманию сути дела пользователями, требует от работников службы качества постоянно «переводить» формулировки стандарта на понятный русский язык.

В разделе 7 стандарта ИСО 9001 нет четкого разделения между управленческими функциями системы качества и производственными процессами, то есть между субъектами и объектами управления, что нарушает принцип управления и затрудняет распределение работ и ответственности в области качества между работниками предприятия.

В стандартах ИСО 9000:2005 и ИСО 9001:2008 приведена непонятная «Модель системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе». Она не показывает управление качеством как процесс последовательного выполнения взаимосвязанных функций и потому не соответствует смыслу процессного подхода, изложенному в стандарте ИСО 9000 (пункт 2. 4) и в упомянутом Руководстве ИСО по применению процессного подхода. Эта модель не отражает смысл системы качества и не способствует её пониманию [5].

Тем не менее, внедрить эффективно работающую систему качества можно. Для этого нужно использовать возможности приспособления стандарта ИСО 9001 к особенностям предприятия и здравый смысл в трактовке его требований. В результате может быть создана система качества, с помощью которой при наличии необходимой материальной базы, технологии и персонала, можно организовывать и проводить эффективную работу, повышая стабильность и уровень качества выпускаемой продукции, а значит и её конкурентоспособность.

### Библиографический список

1. Национальная база данных законодательства ([www.lex.uz](http://www.lex.uz)), 25 сентября 2017 г. "Собрание законодательства Республики Узбекистан", 25 сентября 2017 г., N 38, ст. 1028
2. Положение о предъявляемых требованиях к управлению ликвидностью коммерческих банков (рег. № 2709 от 13.08.2015 г.).
3. Кабулов А.А., Абдуллаева Д.К. « Оценка эффективности системы менеджмента качества в акционерных компаниях Узбекистана» «Электронный научный журнал» по материалам Международной научно-практической конференции «Наука, образование, общество: тенденции и перспективы», 31 января 2017 года, Москва
4. Абдуллаева Д. К., Ташмухамедова Г. Р., «Анализ деятельности органов власти в части реализации государственной программы по совершенствованию системы корпоративного управления в акционерных компаниях Узбекистана» // Международная научно-практическая конференция российских и зарубежных университетов и РЭУ им. Г.В. Плеханова «Проблемы и механизмы оценки эффективности системы государственного и муниципального управления: теория и практика». – 25.05.2016. - Москва, ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» - С. 10-12.
5. Абдуллаева Д. К., Ташмухамедова Г. Р., «Проблемы создания и функционирования системы менеджмента качества в акционерных компаниях Узбекистана», Сборник статей XXIV-я Международной научной конференции «Потенциал современной науки», №4, Июнь, 2016, г. Липецк, - С. 101-106
6. Государственный комитет по статистике

УДК 65.06; ГРНТИ 06.81.25

## ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИИ СИСТЕМ ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА

И.Е. Каплина

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Российская федерация, Рязань, iri.kaplina@yandex.ru*

*Аннотация.* В данной работе описаны основные тенденции в развитии систем электронного документооборота (СЭД). Рассмотрены основные преимущества внедрения СЭД в практическую деятельность предприятия. Проанализированы ключевые функции и возможности современных систем электронного документооборота.

*Ключевые слова.* Системы электронного документооборота, управление информационными потоками, эффективность внедрения СЭД.

## DEVELOPMENT TENDENCY IN ELECTRONIC DOCUMENT MANAGEMENT SYSTEM

I.E. Kaplina

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Russian Federation, Ryazan, iri.kaplina@yandex.ru*

*Abstract.* This paper deals with the main tendencies in electronic document management system. The article reviews the key advantages of implementing electronic document systems in operation of enterprises. The author gives a brief review of basic functions and possibilities of electronic document systems.

*Keywords.* Electronic document management system, information flow management, effectiveness of electronic document management.

### Введение

Внедрение электронных систем управления документооборотом (далее по тексту - СЭД) позволяет организациям тратить меньше средств и зарабатывать больше. Определение эффективности считается результатом деятельности, отнесенной к стоимости ее достижения. Как видно, повысить эффективность организации можно, по крайней мере, двумя способами: за счет сокращения расходов и/или увеличения результата. Хорошие системы электронного документооборота могут реализовать оба варианта. Рассмотрим, во-первых, факторы, которые могут снизить затраты:

1. Сокращение накладных расходов персонала.
2. Нисходящее ускорение информационных потоков.
3. Изменение корпоративной культуры.

Для оценки потенциальных экономических последствий введения СЭД необходимо знать, сколько времени сотрудники тратят на выполнение рутинных, непроизводительных операций над документами. По оценкам западных консалтинговых компаний, доля таких операций может составлять до 20-30% от общего рабочего времени. Таким образом, задача внедрения СЭД очень важна для структурирования и систематизации существующей информации, а также для успешной организации бизнеса.

В первую очередь необходимо развивать создание СЭД на основе прямого взаимодействия с людьми. Так, целью данной статьи является создание конкретных видов СЭД для предприятий, работающих в сферах торговли, услуг, ЖКХ и коммунальных услуг, спецтехники.

### Развитие рынка систем электронного документооборота

Как отмечают аналитики, объем рынка электронного документооборота за последние годы показывает устойчивую тенденцию к росту (рис. 1).



Рис. 1. Объем российского рынка СЭД (2012-2016 гг.) [1]

За период с 2011 по 2016 годы наблюдался рост выручки основных игроков на рынке СЭД. Так, компания «Логика бизнеса» показала наиболее значительный рост выручки, более 10% ежегодно. Остальные участники рынка СЭД также наращивают обороты продаж, хотя и более умеренными темпами по сравнению с лидером рынка: самые умеренные изменения у компании «Хоулмонт» (рис. 2).

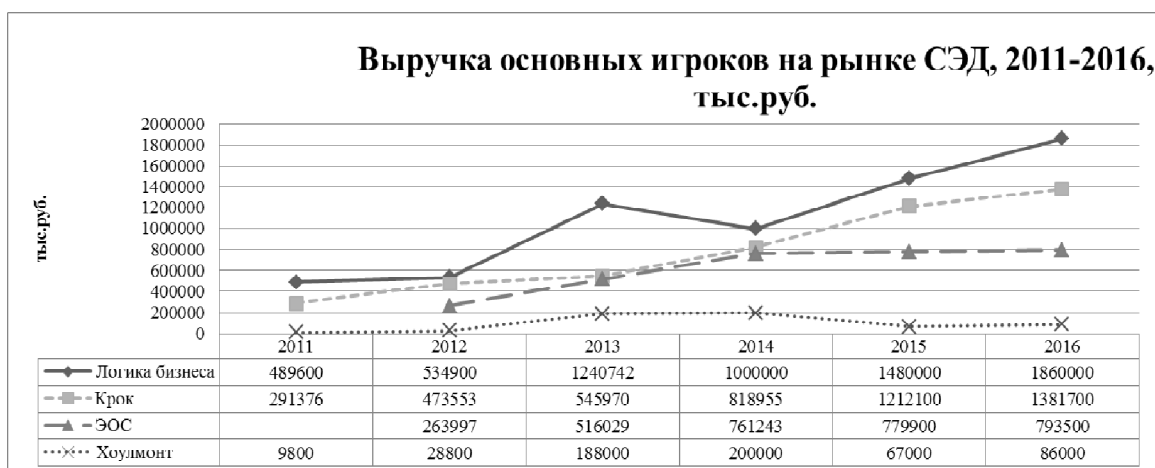


Рис. 2. Выручка лидеров рынка СЭД за 2011-2016 годы, тыс. руб. [1]

Ожидается, что благодаря совершенствованию законодательства в сфере использования электронного документооборота и общей тенденции цифровизации всех бизнес-процессов, рынок СЭД продолжит положительную тенденцию.

### Необходимость внедрения СЭД

Главное преимущество СЭД не столько в экономии времени и расходных материалов, сколько в новой, более точной организации бизнес-процессов компании. Реализация СЭД обеспечивает:

1. Более эффективное управление из-за автоматического мониторинга реализации, прозрачность во всей организации на всех уровнях.
2. Поддержку системы качества в соответствии с международными нормами.
3. Поддержку эффективного хранения, управления и доступа к информации и знаниям.
4. Обеспечение гибкости персонала за счет большей формализации деятельности каждого сотрудника и возможности хранения всей истории его деятельности.
5. Протоколирование деятельности предприятия в целом (внутренние служебные расследования, анализ деятельности подразделений, выявление «горячих точек» в бизнесе).

6. Оптимизацию бизнес-процессов и автоматизацию их осуществления и механизм контроля;

7. Исключение или максимальное снижение бумажного документооборота на предприятии. Экономия ресурсов достигается за счет снижения затрат на документооборот управления внутри организации.

Преимущество и эффективность разработки систем электронного документооборота: исключение из необходимости или существенное упрощение и более дешевое хранение бумажных документов с оперативным электронным архивом. Наблюдается значительное сокращение времени отдельных этапов работы при условии замены бумажных процессов.

На этапе внедрения СЭД часто встречаются такие распространенные проблемы: консерватизм персонала, низкий уровень образования, нежелание тренироваться и переучиваться. Топ-менеджмент боится прозрачности собственной деятельности, которая возникает после внедрения электронных систем документооборота. Отсутствие постоянных структурных изменений в организации, слабая формализация бизнес-процессов. Нет необходимости общаться с внешним «бумажным» миром, особенно когда речь идет о параллельных структурах в ассоциированных организациях или учреждениях, с которыми ведется постоянная работа. Несмотря на проблемы реализации, сказанные выше, СЭД становятся все более широко используемыми, именно потому, что их эффект измеряется не прямой экономией ресурсов, а за счет улучшения качества работы организации. Для преодоления общих проблем внедрения СЭД следует придерживаться таких методов:

1. Постепенный переход к системе электронного документооборота. Например, сначала можно реализовать только электронную почту.

2. Найти сторонников-энтузиастов, которые помогут «догоняющим» сотрудникам освоить новую безбумажную технологию на этапе подготовительной работы.

3. Объясните преимущества внедрения менеджерам любого типа и сделайте их стойкими сторонниками внедрения системы электронного документооборота.

4. Бумажные документы из внешнего мира должны войти в систему внутреннего электронного документооборота, для этого в СЭД необходимо получить их электронные варианты.

5. Использовать существующие инструменты распознавания текста для создания новых документов. В этом случае у пользователя будет возможность самостоятельно конвертировать изображения в текстовые документы с необходимыми опциями и сохранять их в нужном формате.

6. Если в организации имеется бумажный архив документов, электронный архив может быть заполнен сканированием этих бумажных документов.

Имеется очень важная проблема обмена корреспонденцией между организациями, использующими различные системы электронного документооборота. Введение цифровой подписи частично решило эту проблему, что позволило существовать безбумажному обмену документами между независимыми организациями. Однако отсутствие единых стандартов обмена электронной корреспонденцией является серьезным препятствием для практической реализации этой возможности.

В мире существует огромное количество готовых к использованию информационных ресурсов. Они создавались в разное время, и для их развития использовались разные подходы. Практически всегда подходящие по своим функциям уже работающие компоненты можно найти при разработке новой информационной системы. Проблема в том, что требования к совместимости не были учтены при их развитии. Эти компоненты «не понимают» друг друга. Желательно иметь механизм или набор механизмов, которые позволят сделать взаимосвязанными такие независимо разработанные информационно-вычислительные ресурсы. Первым шагом в решении проблемы интеграции информационных ресурсов стала попытка создания средств, позволяющих интегрировать набор разнородных баз данных (иерархических,

сетевых, реляционных и др.). Известные подходы основывались на использовании реляционной модели данных в качестве единой модели. Типовые функции СЭД смогли работать с разнородными базами данных в унитарной концептуальной модели данных.

### Функции и структура СЭД

Необходимые задачи, которые должна обеспечить любая система электронного документооборота - это работа непосредственно с регистрационной карточкой, контроль исполнения, ввода и вывода документов, их поиск и организацию безопасного сетевого соединения. Ниже представлена подробная классификация системных функций.

Перечислим основные функции программного обеспечения СЭД:

1. Предоставление прав на доступ к информации, согласно реальной структуре предприятия.

2. Обеспечение ввода любых документов предприятия в единую базу данных с установлением карточки документа и размещением файла в той или иной области хранения.

3. Обеспечение отражения структуры изделия. Обеспечение отражения логических связей между файлами документов, созданных в различных приложениях. При этом документ имеет одну регистрационную запись и карточку. Обеспечение действительно существующих логических связей документов, относящиеся к различным потокам информации. Например, письмо, поступающее административному или «офисному» потоку секретарю, может иметь логическую связь с конструкторской документацией. Такое соединение может быть предоставлено, а файл письма «добавлен» в файл чертежа (черновики). Обеспечение логической связи всей документации, независимо от потока, в папке или разделе архива, принадлежащей, например, одному проекту. Обеспечение сотрудничества со всеми подсистемами комплексного решения – эту проблему решают системы электронного архива и документооборота. Система обеспечивает взаимодействие с устройствами сканирования, циркуляции, хранения и приема заявок на работу с документами любых потоков на предприятии. Предоставление поиска, по набору или сформированному пользователю, запросов любого документа. Организация сотрудничества между пользователями с помощью встроенной системы электронной почты с возможностью распространения отчетов и документов. Предоставление «статуса» документов. Обеспечение поддержки различных версий. Предоставление подписи документа. Система имеет встроенную систему электронной подписи. От информации о человеке, подписывающем документ, до даты, когда он сам регистрируется, времени подписи в системе.

4. Обеспечение маршрутизации документов. Система позволяет планировать маршруты, указывать их при обработке регистрации нового документа. Обеспечение системы отчетности. Таким образом, спрос на такие программы стремительно растет и благодаря этому производители создают все более сложную, многофункциональную систему для решения любых промышленных вопросов.

Современные инструменты разработки программного обеспечения характеризуются большим разнообразием критериев, с помощью которых Разработчик имеет возможность автоматизировать процесс разработки приложений. Таким образом, в настоящее время инструменты позволяют создать интерфейс, используя стандартные компоненты. При этом разрабатывается более надежное программное обеспечение, обрабатывающее исключительные ситуации, возникающие при неправильной работе программного обеспечения. Современные инструменты разработки характеризуются следующими параметрами:

1. Поддержка объектно-ориентированного стиля программирования.

2. Возможность использования CASE-технологий, например, для проектирования разрабатываемой системы, а также для разработки моделей реляционных баз данных.

3. Использование визуальных компонентов для графического дизайна интерфейса.

4. Возможность использования алгоритмов реляционной алгебры для управления реляционными базами данных.

5. Возможность синхронизации компонентов проекта (при условии разработки крупных программных систем).

Вышеуказанные свойства имеют языки программирования высокого уровня.

### **Выводы**

Компоновка электронных документов дает предприятию значительные экономические выгоды, но ее количественная оценка - сложный процесс, так как приходится учитывать множество факторов. Экономический эффект во многом определяется правильным выбором системы и процесса реализации. Очень важно правильно выбрать систему и не идти на компромисс в процессе реализации. Цена системы в первую очередь определяется ее принадлежностью к определенному классу. Продолжительность процесса внедрения зависит от сложности системы и может составлять от одной недели до года и более. Есть и другие, не менее важные преимущества, которые обеспечит система автоматизации. Эти преимущества не всегда явные, но они точно также влияют на эффективность организации в целом – повышаются уровни кадровой подготовки и амбиции сотрудников, расширяется использование современных информационных технологий.

### **Библиографический список**

1. Информационно-аналитический центр TAdviser [Электронный ресурс] - [www.tadviser.ru](http://www.tadviser.ru) (дата обращения: 02.02.2018 г.)

2. Лаптев В.А., Соловяненко Н.И. Электронное правосудие и электронный документооборот как условие модернизации регуляторной среды для бизнеса //Российский судья. – 2017. – №. 2. – С. 16-21.

3. Чумакова Н.А., Адамян Ж.А. Электронный документооборот и электронная отчетность: тенденции развития в бухгалтерском учете //Научный вестник Южного института менеджмента. – 2017. – №. 4.

4. Яковлева Т.А. Система электронного документооборота: преимущества, недостатки, анализ развития в России //концепции фундаментальных и прикладных научных исследований: Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции (Уфа, 09 декабря 2017)./в 6 ч. Ч. 3. – 2017. – С. 182.

УДК: 338.92: 0-36

## **ВАРИАНТЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС - ПЛАНОВ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Б.А. Огоньянц**

*Ташкентский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
Республика Узбекистан, Ташкент, [ba0\\_1952@mail.ru](mailto:ba0_1952@mail.ru)*

*Аннотация.* Текущее и перспективное планирование на современном предприятии осуществляется в форме бизнес-планов. Бизнес-план – это директивный плановый документ предприятия, определяющий стратегию и тактику достижения целей предприятия за отчетный период, с распределением обязанностей по его выполнению среди ответственных исполнителей данного хозяйствующего субъекта.

*Ключевые слова.* Бизнес – план, технико - экономическое обоснование, производственный план, кредитная линия, срок окупаемости, основные конкуренты и конгруэнтность продукции, достижение целей предприятия.

## OPTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF BUSINESS PLANS FOR INDUSTRIAL ENTERPRISES

**B.A. Oganians**

*Tashkent branch of REU named after G. V. Plekhanov  
Republic of Uzbekistan, Tashkent, bao\_1952@mail.ru*

*Abstract.* Current and future planning in a modern enterprise is carried out in the form of business plans. A business plan is a legislative planning document that defines the strategy and tactics to achieve the goals of the company during the reporting period, with the allocation of responsibilities for its implementation among the responsible persons of this entity.

*Keywords.* Business plan, feasibility study, production plan, credit line, payback period, main competitors and congruence of products, achievement of the goals of the enterprise.

### **Бизнес – план по созданию нового предприятия**

Цель – создание нового субъекта хозяйствования с регистрацией в местном органе управления.

Причины: наличие свободных (незагруженных) производственных площадей и необходимость получения дополнительной прибыли за счёт производства товаров народного потребления.

Утверждается: на первом организационном собрании учредителей (собственников).

После разработки бизнес – плана он представляется со всеми необходимыми документами в местный территориально-исполнительный орган государственной власти для регистрации хозяйствующего субъекта.

При создании нового предприятия, связанного с производственной деятельностью, наряду с бизнес – планом целесообразно разрабатывать технико – экономическое обоснование предприятия (ТЭО).

В состав ТЭО рекомендуется включать следующие позиции:

1. Анализ спроса на продукцию, товары или услуги, рекомендуемые производству.
  - 1.1. Основные конкуренты и конкурентоспособность продукции.
  - 1.2. Наличие сертификата или лицензии на данный вид работ или услуг.
2. Производственные показатели:
  - 2.1. Наличие конструкторской, технологической и другой требуемой документации.
  - 2.2. Производственная программа.
  - 2.3. Перечень необходимых для выполнения производственной программы основных производственных фондов: машин, оборудования, оргтехники, объектов недвижимости и т.п.
  - 2.4. Перечень необходимых для выполнения производственной программы оборотных производственных фондов: производственных запасов и фондов обращения.
  - 2.5. Наличие свободных производственных площадей, подходящих по профилю использования для организации данного вида производства.
  - 2.6. Предполагаемая рентабельность выручки, основных производственных фондов и т.п.
  - 2.7. предполагаемые амортизационные отчисления.
3. Финансовые показатели:
  - 3.1. Предполагаемая выручка от реализации продукции и представления услуг;
  - 3.2. Размер материальных и других приравненных к ним услуг (производственная себестоимость, полная себестоимость);
  - 3.3. Предполагаемые отчисления в бюджет и внебюджетные фонды;
  - 3.4. Чистая прибыль;
  - 3.5. Фонд оплаты труда.
  - 3.6. Размер создаваемых при предприятии фондов (резервный фонд, фонд развития и т.п.).
4. Социальные показатели:



- 4.1. Предполагаемая численность работников предприятия;
- 4.2. Ожидаемый размер зарплаты по категориям персонала;
- 4.3. Планируемая производительность труда на одного работника.
- 4.4. Возможность использования труда людей с ограниченными возможностями (инвалидов).

Бизнес – план, подготовленный на основе ТЭО, включает в себя следующее:

- Организационный план;
- Производственный план;
- Финансовый план;
- План маркетинга.

В качестве технического плана здесь выступают этапы введения мощностей:

- Первый этап (дата, год);
- Второй этап (дата, год);
- Третий этап (дата, год)

Предполагаемый срок выхода предприятия на проектную мощность.

### **Бизнес – план на получение кредита банка**

Цель – Привлечение заёмных денежных средств, необходимых для покупки нового прогрессивного оборудования.

Причины – наличие значительного количества изношенных основных средств, эксплуатация которых затрудняет работу предприятия.

Утверждается на очередном или внеочередном заседании Наблюдательного Совета предприятия, в исключительных случаях на итоговом Общем собрании акционеров при планировании деятельности предприятия на перспективу.

*Алгоритм работы предприятия – кредитополучателя с банком*

1. Обосновывается потребность предприятия в финансировании на чётко определённый период времени.

2. Заёмщик должен доказать банку, что заёмные средства необходимы и выгодны для предприятия.

3. Нужно показать кредитору, что предприятие имеет высокий уровень платёжеспособности и своевременно погасит долг и проценты по нему.

4. Банком проводится независимая оценка финансовой состоятельности заёмщика.

5. Для получения кредита предприятие подготавливает в установленном порядке пакет документов и представляет их для проверки в банк.

6. Банк изучает представленный пакет документов, обращая внимание на документы, влияющие на платёжеспособность предприятия – уровень ликвидности активов, внесение залога, наличие поручителя.

7. В пакет документов, представленных заёмщиком банку, прилагаются таблицы и графики, демонстрирующие безубыточность предприятия, а также копии контактов на приобретение оборудования, заверенных в установленном порядке покупателем и поставщиком.

8. Банком изучается структура дебиторской и кредиторской задолженности на предмет их просрочки, и возможности своевременно возратить долги.

9. Если предприятие проходит проверку, банк выделяет необходимую сумму и осуществляет мониторинг освоения заёмных ресурсов предприятием – кредитополучателем.

10. В случае невыполнения заёмщиком условий кредитования, банк забирает залог, а также оборудование, полученное должником в счёт кредита, в счет выделенной суммы, процентов по ним, а также упущенной экономической выгоды.

*Содержание бизнес – плана*

Бизнес – план на получение кредита банка должен включать следующие разделы:

- 1). Производственный план.
- 2). Организационный план.
- 3). Финансовый план.
- 4). Маркетинговый план.

### **Бизнес - план развития действующего предприятия**

Цель - обеспечить увеличение производственного потенциала предприятия за счёт решения проблемных вопросов и повышения конкурентоспособности продукции, персонала, а также осуществить оперативное продвижение производимых товаров и услуг на внешних и внутренних рынках потребителей.

Причины – планирование и прогнозирование текущей финансово – хозяйственной деятельности предприятия, направленное на повышение прибыли и снижение себестоимости готовой продукции.

Вносится на Наблюдательный Совет исполнительным аппаратом общества.

Принимается за основу на последнем заседании Наблюдательного Совета, утверждается на Общем собрании акционеров (учредителей) в числе директивных документов на предстоящий финансовый год.

Контроль за выполнением бизнес – плана осуществляется по поручению Общего собрания акционеров (учредителей) Наблюдательным Советом, который регулярно, не менее одного раза в квартал, заслушивает его выполнение исполнительным аппаратом общества.

По поручению Общего собрания акционеров Наблюдательный Совет имеет право вносить некоторые дополнения и изменения в Бизнес – план, а также отстранять от работы за неудовлетворительные результаты ответственных работников исполнительного аппарата.

Для мониторинга деятельности исполнительного аппарата общества по выполнению Бизнес – плана, Наблюдательный Совет использует Ревизионную комиссию и Службу внутреннего аудита.

#### *Структура бизнес – плана развития предприятия*

Раздел I. Общая характеристика предприятия.

Раздел II. Выполнение плана производства

Раздел III. Прогноз снабжения сырьём и материалами.

Раздел IV. Выполнение плана реализации продукции.

Раздел V. План обеспечения предприятия рабочей силой (производственный персонал по категориям).

Раздел VI. Ценообразование.

Раздел VII. Анализ технических и технологических возможностей предприятия, необходимых для выполнения плана производства.

Раздел VIII. Финансовый план предприятия (баланс доходов и расходов, кассовый план и т.п.)

Раздел IX. Инвестиционная программа предприятия (привлечение внутренних и внешних инвестиций, в том числе в форме кредитов и долгосрочных капитальных вложений).

Раздел X. Социальный план (эффективное использование объектов социальной сферы, представление льгот и преференций трудовому коллективу предприятия, создание необходимых санитарно – гигиенических условий для благоприятного труда на рабочих местах и т.п.)

Раздел XI. Заключение. Описывается значимость бизнес-плана для предприятия. Мониторинг работы по его выполнению подразделениями предприятия. Контроль со стороны акционеров (учредителей).

### Библиографический список

1. Абрамс Р. Бизнес – план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса. 2-е издание. - М.: Альпина Паблишер, 2015. – 486с.
2. Буров В.П. Бизнес – план фирмы, Теория и практика: Учебное пособие. – М.: НИЦ. ИНФРА – М, 2013. – 192с.
3. Орлова П.И. Бизнес – планирование. Учебник для бакалавров, 2-у издание.- М.: Дашков и К, 2016.- 288с.
4. Дубровин И.А. Бизнес – планирование на предприятии. Учебник для бакалавров.- М.: Дашков и К, 2016.- 432с.
4. Лосев В.А. Как составить бизнес – план. Практическое руководство с примерами готовых бизнес – планов разных отраслей.- М.: Вильямс, 2013. – 208с.

УДК 65.012; ГРНТИ 82.05.21

## О МЕХАНИЗМАХ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЦЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ СУБЪЕКТАМИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ

**А.В. Романенко**

*Тамбовский государственный технический университет,  
Россия, Тамбов, ra\_box@bk.ru*

*Аннотация.* Рассмотрен вопрос формирования целей управления производственной системой в условиях неопределённости внешней среды. Предложена декомпозиция проблемы формирования целей, основывающаяся на методе адаптивного управления.

*Ключевые слова.* Производственная система, адаптивное управление, цели управления, система формирования целей.

## ABOUT THE MECHANISMS THE DETERMINING THE OBJECTIVES OF MANAGEMENT OF THE SUBJECTS OF THE ECONOMIC SYSTEM

**A.V. Romanenko**

*Tambov State Technical University,  
Tambov, Russia, ra\_box@bk.ru*

*Abstract.* The problem of forming the targets of managing the production system in the conditions of uncertainty of the external environment is considered. A decomposition of the problem of target formation, based on the method of adaptive control, is offered.

*Keywords.* Production system, adaptive control, management objectives, target formation system.

### Введение

Трансформация принципов функционирования социально-экономической системы в условиях пятого и шестого технологических укладов требует системных изменений в подходах к управлению основной деятельностью хозяйствующих субъектов. Особо значимым данный вопрос становится для отраслей народного хозяйства, чьи предприятия функционируют в условиях серийного производства с многоассортиментной номенклатурой продукции или для наукоёмких отраслей. [1, 2] Условия хозяйствования постоянно требуют от них повышения гибкости реакции на запросы внешней среды. В качестве ответной реакции на появляющиеся во внешней среде вызовы должно происходить совершенствование принципов управления производственными системами хозяйствующих субъектов. Спектр поисков конкретных направлений в этом процессе в настоящее время достаточно широк, примером чего можно считать работу [3]. Одной из методик, используемых в качестве платформы данного процесса, является адаптивное управление. Приведённая в работе [4] классификация направлений применения данного метода управления позволяет сделать вывод о большом значении в вопросах прикладного использования адаптивных систем управления проблемы определения целей функционирования конкретного хозяйствующего субъекта в условиях высокого динамизма состояния внешней среды.

### **Описание механизма формирования целей управления производственной системой**

Глобальной задачей для системы управления производственной системой должно быть обеспечение устойчивого бифазового состояния «рост – зрелость» относительно интегративной модели Р. Куинна и К. Камерона жизненного цикла хозяйствующего субъекта. Данное состояние является индикатором успешности решения системой управления хозяйствующего субъекта задач как стратегического, так и краткосрочного характера. Общее состояние жизненного цикла хозяйствующего субъекта можно трактовать как траекторию его движения в системе координат «время – доходы». Условия функционирования таковы, что правовая система лишает хозяйствующие субъекты прямых рычагов воздействия на внешнее окружение. Это требует воспринимать динамизм внешней среды как объективное условие для реализации функций производственной системы. В данном случае основная проблема состоит в ретрансляции энтропии из внешнего окружения хозяйствующего субъекта в среду его производственной системы.

Для решения задачи формирования целей управления предлагается декомпозиция проблемы на три уровня с формированием соответствующих им подсистем в системе управления: «Формирование управляемого динамизма производственной системы», «Формирование каналов управления производственной системой», «Формирование внутренней инфраструктуры». Основной задачей управления производственной системой в описанных выше условиях следует считать гармонизацию взаимодействий с субъектами внешнего окружения за счёт их оптимизации. За разработку конкретных целей в решении поставленной задачи должна быть ответственна подсистема «Формирование управляемого динамизма производственной системы». Формирование целей управления на данном уровне призвано развивать гибкость функционирования производственной системы с позиций формирования откликов на запросы субъектов из внешней среды. Механизм реализации этих целей призван обеспечивать трансформацию запросов внешнего окружения в постоянные направления деятельности производственной системы, что закладывает основы формирования конкурентных преимуществ хозяйствующего субъекта.

Подсистема «Формирование каналов управления производственной системой» формирует горизонтальные и вертикальные каналы управления производственной системой. Разработка целей управления данной подсистемой призвана решать главную задачу – проектирование сформулированных на предыдущем уровне целей развития конкурентных преимуществ на внутреннюю среду хозяйствующего субъекта. При этом должна формализоваться система показателей эффективности функционирования системы управления с определением их количественных значений в плане оперативного управления основной деятельностью хозяйствующего субъекта. Горизонтальные каналы управления должны формироваться на основе группировки однородной продукции их номенклатуры хозяйствующего субъекта. Это позволяет систематизировать реакции производственной системы по взаимодействиям с элементами внешней среды. Вертикальные каналы управления целесообразно формировать на основе группировки однородных технологических процессов производственной системы.

Предложенный подход в формировании каналов управления позволяет оперативно выявлять «проблемные зоны» в деятельности производственной системы хозяйствующего субъекта для последующего формирования целей на следующем ярусе иерархии – в подсистеме «Формирование внутренней инфраструктуры». Данная подсистема должна быть ответственна за разработку целей в вопросах управления развитием организационной структуры производственной системы. Их отличительным признаком является максимальная конкретизация, в том числе в определении количественных значений отдельных показателей, а также кратчайшие сроки реализации предлагаемых целей.

В плане системного решения задачи формирования целей управления производственной системой хозяйствующего субъекта предлагается объединить вышеуказанные подсистеме

мы в описанном порядке в единую организационную структуру типа «стек». Как известно, структура типа «стек» характеризуется последовательной передачей информации и управляющих сигналов по вертикали между сегментами «сверху вниз» с автоматическим возвратом после разрешения возникшей ситуации к ярусу, инициировавшему транзакцию. При этом возможна передача информации об успешности разрешения возникшей проблемы из точки её разрешения. Применение организационной структуры типа «стек» как основы формирования системы разработки целей управления производственной системой хозяйствующего субъекта в условиях динамичности внешней среды позволяет заменить неопределённость при возникновении конкретных запросов во внешней среде на управляемый динамизм в функционировании самой производственной системы. Это должно повысить для системы управления прозрачность функционирования прежде всего вертикальных каналов управления, так как именно их деятельность оказывает наибольшее влияние на конечный результат производственной системы.

### Выводы

Как известно, основой функционирования хозяйствующего субъекта в условиях социально-экономической системы, строящейся на рыночных принципах хозяйствования, является самоорганизация основной деятельности. Её прикладное воплощение становится возможным при использовании метода адаптивного управления как основы реализации системы управления производственной системой. Данный подход нельзя считать окончательно сформированным с позиций применения его теории к управлению производственными системами субъектов экономической системы. В этих условиях вопросы формирования целей управления производственной системой в условиях динамичности внешней среды следует считать актуальными.

В плане прикладного разрешения данного вопроса предлагается применить декомпозицию общей проблемы на три уровня. В их качестве можно использовать подсистемы «Формирование управляемого динамизма производственной системы», «Формирование каналов управления производственной системой», «Формирование внутренней инфраструктуры». Системное решение задачи формирования целей управления производственной системой хозяйствующего субъекта может основываться на объединении этих подсистем в организационную структуру типа «стек». Её применение для формирования системы разработки целей управления производственной системой должно позволить повысить для системы управления прозрачность функционирования отдельных каналов управления, что способствует обеспечению устойчивости бифазового состояния «рост – зрелость» с позиций представления жизненного цикла хозяйствующего субъекта интегративной моделью Р. Куинна и К. Камерона.

### Библиографический список

1. Краснянский, М.Н. Методология прогнозирования и обеспечения надёжности функционирования технических систем многоассортиментных химических производств / М.Н. Краснянский, Е.Н. Малыгин, С.В. Карпушкин // Вестник Тамбовского государственного технического университета. – № 1. Том 16. – 2010. – С. 6-15
2. Попов, А.И. Проблемы и перспективы инновационного преобразования АПК региона / А.И. Попов, А.Г. Павлов // Формирование организационно-экономических условий эффективного функционирования АПК: Сборник научных статей Междунар. научн. конференции. – Минск, 2016. – С.40-44.
3. Матвейкин, В.Г. Построение системы показателей для оценки эффективности наукоёмкой производственной системы / В.Г. Матвейкин, С.И. Татаренко, Б.С. Дмитриевский, И.С. Панченко // Вестник Тамбовского государственного технического университета. – № 2. Том 15. – 2009. – С. 278-284
4. Карпов, Л.Е. Адаптивное управление по прецедентам, основанное на классификации состояний управляемых объектов / Л.Е. Карпов, В.Н. Юдин // Труды института системного программирования РАН. – 2007. – № 2. – С. 37-57

УДК 338.3; ГРНТИ 06.81.15

## СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ

О.И. Швайка, М.С. Кулапина

*Рязанский государственный радиотехнический университет*

*РФ, Рязань, semer-ka@yandex.ru, Kulapina.M@ya.ru*

*Аннотация.* В данной работе продемонстрированы ключевые моменты бизнес-моделирования в условиях рыночной экономики. Рассмотрены варианты бизнес-планирования с учетом особенностей рынка, потребителей, товара, ключевых ресурсов и партнеров

*Ключевые слова.* Бизнес-планирование, потребители, ключевые ресурсы, инновации

## MODERN ASPECTS OF BUSINESS MODELING

O.I. Shvaika, M.S. Kulapina

*Ryazan State Radio Engineering University,*

*Russia, Ryazan, semer-ka@yandex.ru, Kulapina.M@ya.ru*

*Abstract.* This scientific work demonstrates the key points of business modeling in a market economy. The variants of business planning taking into account the features of the market, consumers, goods, key resources and partners are considered.

*Keywords.* Business planning, consumers, key resources, innovations

### Введение

Бизнес-моделирование это инновационный подход к планированию предпринимательской деятельности. Это позволяет снизить риски на начальных этапах жизненного цикла компании, сделать бизнес-процессы прозрачными и привлечь больше инвестиций в свой бизнес.

Цель статьи – отразить современные аспекты бизнес-моделирования, описать необходимость бизнес-моделирования для молодых предпринимателей, оценить преимущества и недостатки.

Актуальность данной работы особенно высока в экономической ситуации современной России. Нестабильное экономическое положение вынуждает большинство предпринимателей сегментов малого и среднего бизнеса признавать себя банкротами. Причинами этого могут быть: недостаток теоретических знаний, слабый финансовый менеджмент и менеджмент персонала, недостаток инвестиций и ресурсов, неоправданные риски и т.д. Бизнес-моделирование может предупредить большинство проблем благодаря:

- прозрачности бизнес-процессов;
- краткости;
- лаконичности;
- простоте.

Таким образом, современное бизнес-моделирование в итоге сводится к созданию ценности для компании, потребителей и общества в целом. Сущность бизнес-моделирования – заменять устаревшие компоненты на новые, дополнять и оптимизировать модели. Конечный продукт должен быть удобен и прост для использования.

### Структура бизнес-модели

Рассмотрим основные компоненты бизнес-модели. Любая бизнес-модель должна включать в себя 5 составляющих:

#### 1. Шаблон

Бизнес-модель служит для описания основных принципов создания успешной работы организации. Описание должно состоять из 9 блоков, которые охватывает 4 основные сферы бизнеса: предложение, контакт с потребителем, инфраструктура, финансовая эффективность.



Рис. 1. Шаблон бизнес-модели

Существуют ключевые вопросы к модели, которые могут помочь в поиске логических ошибок:

- Потребительские Сегменты: Для кого мы создаём ценностное предложение? Какие клиенты для нас важны?
- Ценностное Предложение: Какие ценности мы предлагаем потребителю? Какие потребности удовлетворяем?
- Каналы Сбыта: Какие каналы взаимодействия эффективны? Какие более выгодны?
- Взаимоотношения с Клиентами: Какие отношения установлены с клиентами? Каких расходов они требуют?
- Денежные Потоки: За что клиенты готовы платить? Каким образом платят?
- Ключевые Ресурсы: Какие ключевые ресурсы необходимы для удовлетворения потребностей клиентов?
- Ключевые Доходы: Каких видов деятельности требуют наши ценностные предложения?
- Ключевые Партнеры: Кто является ключевыми партнерами и поставщиками?
- Система Издержек: Какие наиболее важные расходы предполагает бизнес-модель?

Самое главное преимущество этого шаблона – это его гибкость. Он идеально подходит под любой вид коммерческой деятельности и разные типы клиентов. Шаблон позволяет раскрыть логичность предпринимательской идеи, сделать денежные потоки более простыми и понятными, а также своевременно усовершенствовать бизнес-идею. Из недостатков стоит отметить недоступность анализа спроса и потребительского поведения. Для того, чтобы вы-

явить ключевые потребности целевой аудитории необходимо провести маркетинговое исследование.

## *2. Стили моделей*

В различных бизнес-моделях можно выделить общие характеристики, структуру или поведение. Рассмотрим бизнес-модели как воплощение стиля. В основе выделения стилей лежат идеи разделения, «длинного хвоста», многосторонних платформ, FREE и открытых бизнес-моделей.

Концепция «разделения» предполагает наличие трех фундаментальных форм бизнес-деятельности: бизнес, ориентированный на клиентов, бизнес, ориентированный на инновации, и бизнес, ориентированный на инфраструктуру.

«Длинный хвост» — это реализация больших объемов товара постепенно, покупка за покупкой: предложение большого количества узкоспециализированных товаров, каждый из которых покупается единожды.

Многосторонние платформы включают в себя несколько категорий потребителей. Такие платформы важны только в том случае, когда групп несколько, то есть одна без другой не может существовать или коммерческое предложение теряет смысл. Платформа мотивирует группы к взаимодействию и одновременно создает уникальное торговое предложение для каждой из групп. Ценность многосторонней платформы возникает только при постоянном приросте аудитории и увеличении количества групп аудитории.

В бизнес-модели FREE-типа, одна или несколько потребительских категорий получает продукт или услугу в течении пробного периода бесплатно. Задачей предпринимателя является удержание клиента по истечении пробного срока, а также привлечение новых постоянных потребителей

Открытые бизнес-модели используются для получения прибыли за счет сотрудничества или спонсорства. Это может выражаться как в использовании идей партнера, так и сегментация целевой аудитории для получения дополнительного трафика.

## *3. Дизайн моделей*

Это такой же значимый элемент инновационного бизнес-моделирования как и выше перечисленные аспекты. Дизайн выполняет такие задачи как: доступное графическое объяснение (для совершенно-нового на рынке продукта), формирование корпоративного имиджа с помощью такого инструмента как айдентика (формирование единого дизайна компании), генерация новых идей и подсказки потребителей. Стоит также отметить, что на разную целевую аудиторию психологически по разному влияют разные цвета оформления, стилистика подачи. Так, платёжеспособная аудитория среднего возраста лучше воспринимает инфографику, чем промо-баннеры. В свою очередь, молодые люди чаще акцентируют своё внимание на яркие цвета и импульсивные слоганы.

В совокупности дизайн является мощным инструментом для предпринимателей, так как позволяет не только привлечь аудиторию, но и понять её психологию, а также повысить лояльность сотрудников, что может значительно сократить издержки на мотивацию персонала.

Таким образом, мы воздействуем на сегменты: ключевые партнёры, потребительские сегменты, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами и в отдельных случаях ценностные предложения.

## *4. Стратегия*

При разработке стратегии необходимо интегрироваться с внешней средой, чтобы повысить показатели эффективности компании. Существует несколько ключевых тенденций на которые необходимо обращать внимание в первую очередь:



- технологические. Создавая бизнес-модель, необходимо следовать на передовым технологиям, по возможности отказываясь от классических, а при моральном устаревании одной технологии быстро переключаться на другую, инновационную;

- социэкономические. Товар должен быть не только ценен для потребителя, но и доступен. Предельная полезность продукта должна быть пропорциональна его стоимости. Если не соблюдать это правило, то предприниматель рискует не только потерять лояльность определенной группы клиентов из-за высокой стоимости продукта, но и увеличить сроки окупаемости за счёт сокращения аудитории и увеличения среднего чека;

- общественные и культурные. Необходимо создавать собственный бренд, с учетом востребованности товара на текущий момент, а также делать прогнозы на следующие периоды.

Учитывая вышеописанные тенденции предпринимателю проще составить оперативную стратегию сроком до одного года, а также использовать тенденции в качестве инструмента, прогнозируя спрос и переносить полученную информацию на элементы шаблона.

### 5. Метод

Инновации бизнес-моделей редко происходят случайно. Проблема в том, что инновации бизнес-моделей процесс уникальный по своей природе, довольно сложно предсказать конкретный результат несмотря на внедрение различных методик. Для реализации любой предпринимательской идеи необходимо тратить массу времени и сил создавая новые варианты. Несмотря на качественную аналитику, можно так и не получить бизнес-модель которая будет работать. Однако, можно выявить стадии развития бизнес-модели которые помогут структурировать работу:

- подготовка к успешному проекту бизнес-модели;
- понимание и анализ необходимых данных;
- создание и проверка жизнеспособных вариантов и выбор лучшего;
- проверка прототипа в разных условиях рынка;
- адаптация и модификация бизнес-модели в соответствии с результатами проверки.

### Выводы

Таким образом, выделив пять необходимых компонентов для создания бизнес-моделей, можно прийти к выводу, что, только учитывая все компоненты в совокупности, можно создать модель, не только адаптированную к социальным и экономическим реалиям, но и модель, которая будет выгодна как потребителям, так и производителям. Клиенты получают инструмент для удовлетворения своих потребностей, а производители - стабильный спрос, постоянно растущую прибыль и возможности масштабирования. Не стоит пренебрегать инновационными технологическими разработкам, а также маркетинговыми и аналитическими инструментами.

### Библиографический список

1. Абрамс, Р. Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса. 2-е изд. / Р. Абрамс. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 486 с.
2. Александр Остервальдер. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 288 с.
3. Методические указания к принятию управления решений – М.: РАНХиГС, 2017 — 11-21с.

УДК 338.22; ГРНТИ 06.52.01

## **СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ И МОНИТОРИНГА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОСНОВНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

**Н. Усачев**

*Рязанский радиотехнический университет,  
Российская Федерация, Рязань, usachev.k.95@gmail.com*

*Аннотация.* В данной работе затронут вопрос о развитии цифровой экономики в России. Рассмотрена современная система управления и мониторинга. Организации, осуществляющие свою деятельность должны рассмотреть возможность об их внедрении, с целью упрощения бизнес-процессов и повышению производительности и их конкурентных преимуществ. Сделаны основные выводы по рассматриваемой теме.

*Ключевые слова.* Цифровая экономика, предприятия, Система управления и мониторинга, Enternet, оборудование, элементы производственной деятельности

## **SYSTEM MANagements AND MONITORING OF ACTIVITY OF ORGANIZATION AS BASIC CONSTITUENT OF DEVELOPMENT OF DIGITAL ECONOMY**

**N. Usachev**

*Ryazan Radio Engineering University,  
Russian Federation, Ryazan, usachev.k.95@gmail.com*

*Annotation.* In hired a question is affected about development of digital economy in Russia. Modern control system and monitoring is considered. Organizations carrying out the activity must consider possibility about their introduction, with the purpose of simplification of business processes and to the increase of the productivity and their competitive edges. Basic conclusions are done on the examined topic. Conclusions

*Keywords.* Digital economy, enterprises, Control system and monitoring, Enternet, equipment, elements of productive activity

### **Введение**

В настоящее время весь мир охвачен цифровой трансформацией. Цифровая трансформация представляет собой использование современных технологий для повышения производительности компаний и их конкурентных преимуществ. Она является одной из основных причин создания предпосылок развития цифровой экономики.

Цифровая экономика имеет многочисленный ряд определений и понятий. Обобщив их, можно сказать, что под цифровой экономикой понимается некая система экономических отношений, которые, в свою очередь, основаны на использовании цифровых информационно-коммуникационных технологиях.

В. В. Путин поставил задачу развития цифровой экономики в РФ. Путин: «Цифровая экономика - это не отдельная отрасль, по сути это уклад жизни, новая основа для развития системы государственного управления, экономики, бизнеса, социальной сферы, всего общества, - отметил он. - Формирование цифровой экономики - это вопрос национальной безопасности и независимости России, конкуренции отечественных компаний». Президент подчеркнул, что подготовлена программа развития цифровой экономики, которая рассчитана на десятилетия. [4] Постепенно, развиваясь в данном направлении, РФ будет оставаться лидирующей страной.

### **Система управления и мониторинга организации**

Для выполнения поставленной задачи все организации должны подойти к данному вопросу серьезно и рассмотреть возможность об автоматизации проходящих бизнес-процессов.

Особенно сделать акцент должны предприятия, занимающиеся производственной деятельностью, т. к. у них протекают сложные бизнес-процессы, и их автоматизация может занять гораздо длительное время.

В данной специфике предприятий под цифровизацией будет пониматься переход от аналогового производства к цифровому. Данный процесс подразумевает не только замену оборудования, но и внедрение аналитических систем, которые, в свою очередь, максимально повысят рентабельность. [1]

В настоящее время существует множество систем управления предприятием, но многие из них не могут учитывать специфику деятельности конкретных предприятий (на которых внедрены), и поэтому возникают сбои в работе из-за недостоверной и несвоевременно - полученной информации.

На сегодняшний день актуально внедрять системы управления, которые позволят полностью контролировать деятельность предприятий.

Такая система должна обладать следующими возможностями:

- мониторинг работы оборудования и персонала;
- контроль и оптимизация производства;
- управление программами для станков с ЧПУ;
- управление простоями.

Особенностью данных систем заключается в том, что они имеют доступность подключения и объединения в единую информационную систему любого промышленного оборудования предприятия, не зависимо от его рода производства, модели и т. п. С помощью различных способов подключения станков к локальной сети: сетевое, аппаратное или комбинированное. Оборудование, имеющее возможности Ethernet, напрямую подключаются к системе и автоматически передают параметры в систему. Оборудование, не имеющее возможности подключения к Ethernet, подключается к системе с применением специальных терминалов, которые считывают ее параметры, с последующей передачей в систему. [2] Схематично подключение всех элементов производственной деятельности предприятия представлена на рисунке 1.

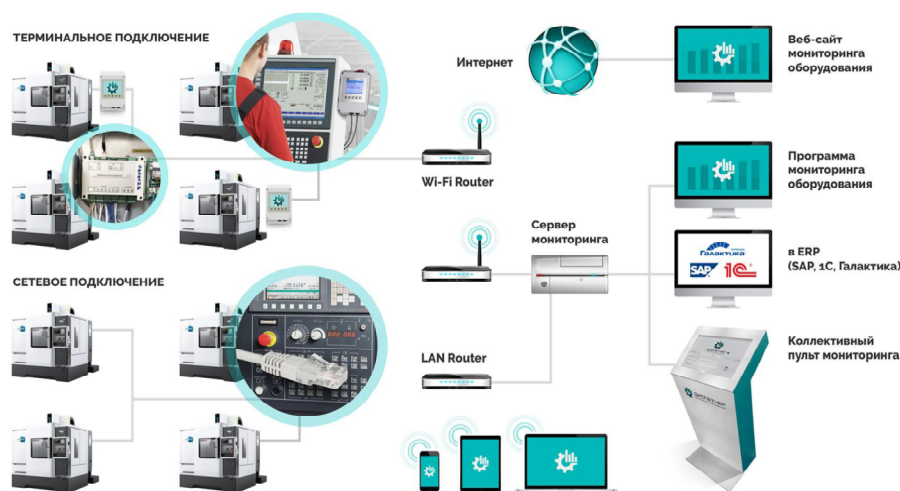


Рис. 1. Архитектура подключения системы управления и мониторинга

Внедрив данную систему, предприятие может решать круг следующих задач:

- определение реальной загрузки оборудования, с помощью автоматической фиксации простоев оборудования и своевременного оповещения ответственных работников о простоях

ях. Позволяет оценить потери рабочего времени, потери производственных ресурсов, с выявлением причин и ответственных лиц.

- выявление узких мест технологической цепочки. Формирование обоснованных технологических норм, проведение оптимизации технологических процессов, сокращение выпуска бракованной продукции;

- Контроль актуальности управляющих программ, автоматизация загрузки управляющих программ в станки с ЧПУ, с целью уменьшения время наладки оборудования, предотвращения брака выпускаемой продукции, поломки оборудования из-за некорректной управляющей программы;

- Сокращение внеплановых простоев за счет планирования, формирование отчетов и журналов, увеличение срока службы оборудования. [3] Пример мониторинга работы оборудования в цехе отображен на рисунке 2.

ОАО "САЗ"				2 смена 15:30 - 00:00				08.12.2014 16:34			
№	Модель станка	План, %	Факт, %	Простой	№	Модель станка	План, %	Факт, %	Простой		
1	Matec-30HV/C №1	13,3	14,15	Новая деталь	17	LEADWELL V40L №3	-	-	Станок выключен		
2	Matec-30HV/K №2	13,3	9,21	-	18	LEADWELL V40L №4	13,3	5,47	-		
3	Matec-30HV №3	13,3	14,59	-	19	6M13GH №8	13,3	7,59	-		
4	Matec-30HV №4	13,3	14,51	-	20	6M13GH №9	-	-	-		
5	Matec-30HV/K №5	13,3	14,46	-	21	6M13CH №10	13,3	0,3	-		
6	LEADWELL V60i №1	13,3	14,63	-	22	6M13CH №11	13,3	10,22	Нет задания		
7	LEADWELL V60i №2	13,3	14,45	-	23	LTC-20 №1	13,3	7,76	-		
8	LEADWELL V60i №3	13,2	11,85	-	24	LTC-20 №2	13,3	7,58	-		
9	LEADWELL V60i №4	13,3	10,79	-	25	LTC-35 №1	13,3	10,79	-		
10	LEADWELL V60i №5	13,3	5,95	-	26	LTC-35 №2	-	-	Станок выключен		
11	LEADWELL V60i №6	13,17	14,45	-	27	KITAMURA	13,3	14,59	-		
12	LEADWELL V60i №7	7,95	6,59	-	28	Matsuura 405	12,94	14,21	-		
13	LEADWELL V60i №8	10,91	12,09	-	29	Matsuura 630	13,3	14,63	-		
14	LEADWELL V60i №9	12,94	14,21	-	30	WELE	-	-	Станок выключен		
15	LEADWELL V40 №1	13,3	0	-	31	HERMLE	-	-	Станок выключен		
16	LEADWELL V40 №2	13,3	14,74	-							
<b>Итого по цеху</b>							<b>13,0</b>	<b>8,0</b>			

■ Выполнение плана   
 ■ Отставание от плана до 10%   
 ■ Отставание от плана более 10%

Рис. 2. Пример мониторинга работы оборудования в цехе

Данные системы управления и мониторинга предприятием будут способствовать эффективной работы производства. Делая акцент на внедрение интернет технологий, предприятия смогут выжить в перестройке цифровой экономики.

## Выводы

В сложившихся условиях развития цифровой экономики, которые предстоит преодолеть и освоить РФ, возникнет множество трудностей для организаций.

Такие как: большие затраты на приобретение оборудования, обучение персонала, покупки УП (управляющих программ), сервисное обслуживание и д. р.

Поэтому важна постепенная автоматизация процессов, протекающих в бизнесе (производственной сфере) с целью их упрощения, с помощью внедрения современных аналитических систем управления и мониторинга деятельности предприятия.

К преимуществам использования данных систем следует отнести: своевременное и достоверное представление информации, уменьшение количества брака, повышение производительности, уменьшение простоев оборудования и другие.

Данные, полученные с системы мониторинга, будут способствовать своевременному принятию управленческих решений, что снизит затраты на производство, упростит логистические схемы предприятия. Организации, перешедшие на современные системы управления

и мониторинга, в целом повысят конкурентоспособные качества с максимизацией рентабельности.

Внедрение организациями современных систем управления и мониторинга будет способствовать решению поставленной задачи президента. Ведь использование современных технологий является одной из предпосылок развития цифровой экономики.

### Библиографический список

1. Бриньолфсон Э., Макафи Э. - Вторая эра машин, 2017 г. – 382 с.
2. Зверева Ю. С. Информатизация образования // Молодой ученый. — 2016. — №6.3. — С. 23-26. — URL <https://moluch.ru/archive/110/27234/> (дата обращения: 13.02.2018).
3. Форд М. - Роботы наступают: Развитие технологий и будущее без работы, 2016 г. – 430 с.
4. URL: «Путин: формирование цифровой экономики - вопрос национальной безопасности РФ» <http://tass.ru/ekonomika/4389411> <http://tass.ru/ekonomika/4389411> (дата обращения 12.02.2018).

УДК 331.108; ГРНТИ 06.77.97

## ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРАКТИКЕ

М. Молостова

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, г. Рязань, molostova1506@mail.ru*

*Аннотация.* В данной работе рассмотрены перспективы развития государственного распределения в современной России.

*Ключевые слова.* Молодой специалист, рынок труда, система государственного распределения

## PROSPECTS OF STATE DISTRIBUTION DEVELOPMENT IN MODERN DOMESTIC PRACTICE

M. Molostova

*Ryazan Radio Engineering University,  
Russian Federation, Ryazan, molostova1506@mail.ru*

*Summary.* In this work the prospects of the state distribution development in modern Russia are considered.

*Keywords.* Young specialist, labor market, system of the state distribution

В наши дни молодые специалисты вынуждены бороться за рабочее место с более опытными профессионалами и, как правило, эта борьба заканчивается победой последних. В чем же причина? Ответов на этот вопрос множество: отсутствие опыта и стажа работы, наличие у молодого специалиста невостребованной на рынке труда специальности, нежелание молодежи трудиться, низкая оплата труда и др.

Именно в таких условиях необходима эффективная методика по трудоустройству и гарантия в получении престижной высокооплачиваемой работы для молодых специалистов. По этому вопросу сразу же вспоминается отечественный опыт государственного распределения выпускников ВУЗов.

На сегодняшний момент тема государственного распределения после окончания ВУЗа весьма злободневна: часть экспертов выступает «за», часть – «против». Например, лидер политической партии КПРФ Г.А. Зюганов выступил с предложением за восстановление советской системы. В свою очередь, министр образования и науки Д.В. Ливанов отметил, что нет никакой необходимости в возвращении государственной системы распределения, так как это наоборот спровоцирует отъезд молодых специалистов за рубеж. По его мнению, в то время как будет развиваться отечественная экономика, то и будут появляться новые производства,

а значит и перспективы в карьерном росте, и наши выпускники будут оставаться работать на родине.

Отметим, что Президент В.В. Путин также высказался по этому вопросу, отметив, что такой подход имеет место быть, но спешить в этом деле нельзя.

Вопрос государственного распределения ни раз поднимался на обсуждение. В 2010 году Госдума отклонила предложение о квотировании рабочих мест для молодых специалистов [3].

В то же время Министерство труда и социального развития осуществляет программу поддержки стажировок выпускников, согласно которой работодателям оказывается компенсация затрат как на оплату труда молодых специалистов, так и на доплаты наставникам.

По данным проведенного опроса среди студентов 1 курса РГРТУ было выявлено, что около 73% не знают ничего о практике государственного распределения выпускников, 16,5% - слышали, и считают, что это применимо к нашей стране, остальные – предложили другие варианты по государственной поддержке молодых специалистов (рис. 1):

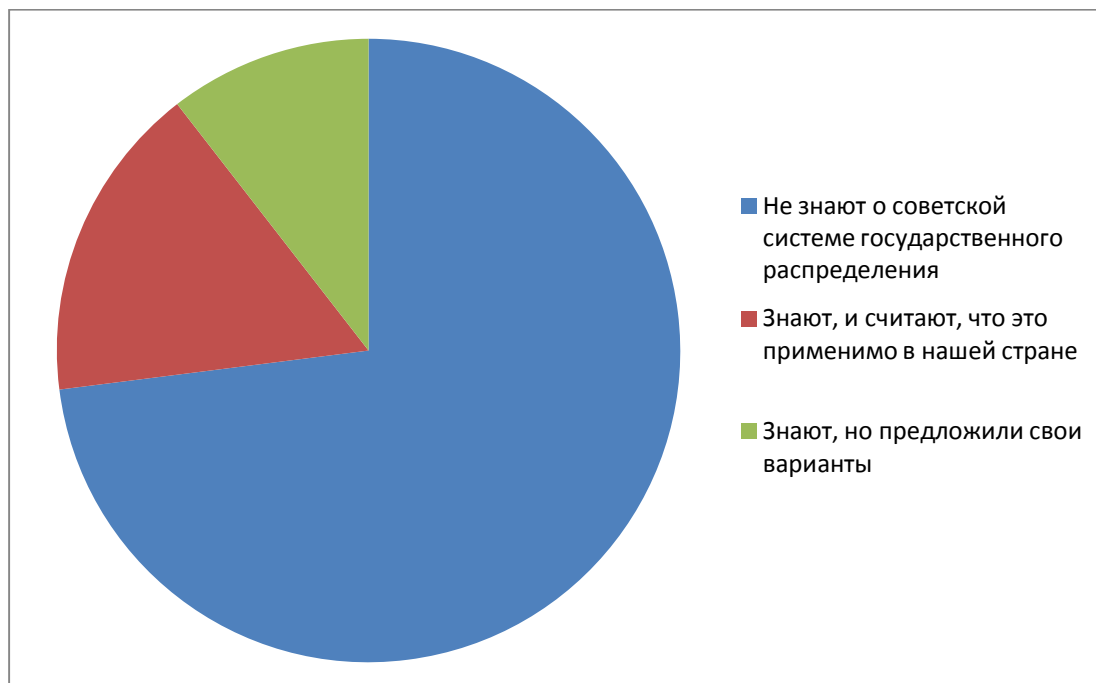


Рис. 1. Результаты проведенного опроса со студентами РГРТУ по вопросу "Знаете ли Вы о системе государственного распределения выпускников и возможно ли применение данной практики в нашей стране?"

Приведем небольшую историческую справку. Государственное распределение представляет собой практику по трудоустройству выпускников ВУЗов на определенный срок как для выпускника, так и для работодателя. В нашей стране данная практика применялась с 1933 года до распада СССР. Данная практика применяется в таких странах, как США, Великобритания, Канада, Германия и ряде других стран [1]. В Беларуси согласно Кодексу об образовании также широко применяется система государственного распределения для студентов, обучавшихся за счет средств государственного бюджета [2].

В СССР государственное распределение осуществляла специальная комиссия за несколько месяцев перед выпуском по рабочим местам тех организаций и предприятий, которые нуждались в тех или иных специалистах. В свою очередь, молодой специалист после распределения должен отработать три года, и только после этого мог поменять место работы по собственному желанию.

Следует отметить, что работающему по распределению присваивался особый статус «молодого специалиста», которого нельзя было уволить без специального разрешения министерства. Если молодой специалист за время работы хорошо себя проявил и работодатель был заинтересован в работнике, то ему могли оказывать льготы (получение жилья, устройство детей в детские дошкольные учреждения и др.).

Если выпускника направляли на работу в другой город, то его обеспечивали «подъемными», предоставляли общежитие и оказывали другие социальные гарантии. Уклонение выпускника от государственного распределения было наказуемо.

Также учитывалось время работы по распределению для выпускников, прошедших срочную службу в армии, - оно сокращалось на величину срока службы [2].

По мнению А. Исаева, распределение выпускников, обучавшихся на бюджетной основе, обеспечит решение и проблемы нехватки кадров в ключевых областях, и проблемы молодых специалистов. Также он отмечает, что современные работодатели заиклены на поиске идеальных работников и желают лишь «снимать сливки», в то время как молодые специалисты по окончании ВУЗа не могут найти себе работу.

По сути сегодня главная идея состоит в том, что для тех, кто заканчивает обучение по бюджету и заключил контракт с государством, создать систему распределения. Именно они по окончании ВУЗа отправятся работать сроком на три года к работодателю, заплатившему за их обучение. Наиболее актуальным это окажется для врачей, учителей, инженеров оборонных предприятий.

Если в советское время распределение всех выпускников носило принудительный характер, то в настоящее время выпускник должен будет сам подписать при поступлении соответствующий контракт. В таком случае молодой специалист вправе претендовать на то, чтобы будущий работодатель (государство) — оплатил его обучение, а государство, в свою очередь, — на то, чтоб он затраченные на него деньги отработал.

В противовес отечественному опыту в настоящее время существуют международные модели решения проблемы молодежной безработицы. Например, предложение работы молодым специалистам на добровольной основе в других регионах с оказанием помощи при переезде, предоставлением жилья и гарантированной заработной платой не ниже МРОТа.

Также можно предложить другой вариант, когда абитуриенты сами заключают договора с государственными организациями, которые готовы платить за обучение молодого специалиста, а тот в свою очередь готов после окончания ВУЗа работать у них два года [3].

Таким образом, резюмируя все вышесказанное, можно сделать вывод, что исследователи советского опыта распределения выделяют определенные преимущества и недостатки данного метода. В современной России использование системы государственного распределения приведет, во-первых, к значительным финансовым затратам со стороны государства, во-вторых, к искажению эффективной системы образования. Поэтому особое внимание стоит уделять инвестициям в качество учебного процесса и оказанию поддержки молодежному предпринимательству.

По моему мнению, идея распределения выпускников ВУЗов в современных условиях реальна и необходима для решения вопроса молодежной безработицы. Реализация данной практики в нашей стране ежегодно поднимается, однако законопроект пока не принят. Министерство образования и науки выдвинули положения, согласно которым выпускники-бюджетники, окончившие иностранные ВУЗы, должны будут трудоустроиться в российских организациях, предложенных на выбор государством, в течение определенного срока после выпуска.

Также Госдумой было предложено вернуться к отечественной практике государственного распределения: организация платит за обучение, а по окончании учебы выпускнику предлагается работа по профилю. В случае отказа выпускник обязуется вернуть сумму, прописанную в договоре при поступлении.

**Библиографический список**

1. Гуськова И.В., Трансформация рынка труда России: монография. – М. : Экономика, 2011. – 288 с.
2. Кибанов А.Я., Дмитриева Ю.А. Управление трудоустройством выпускников вузов на рынке труда. – М. : Инфра-М, 2016. – 256 с.
3. Сафонов А.А. Плюсы и минусы обязательного государственного распределения выпускников-бюджетников на работу по специальности: дискуссия экспертов // Экономика труда. – 2015. – Том 2. – № 3. – 237 с.

УДК 339.138: 338; ГРНТИ 06

**СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ МАЛОГО  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА, ВЛИЯЮЩИЕ  
НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИЙ,  
И МЕРЫ ПО ИХ РЕШЕНИЮ В РОССИИ**

**М.Д. Зуб**

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, lion55555@yandex.ru*

*Аннотация.* В данной статье рассмотрены основные современные проблемы развития малого предпринимательства, которые оказывают существенное влияние на конкурентоспособность организаций данной сферы и предложены ключевые меры, которые на наш взгляд необходимо предпринять для эффективного устранения существующих проблем.

*Ключевые слов.* Малое предпринимательство, проблемы малого предпринимательства, меры поддержки малого предпринимательства, конкурентоспособность организаций сферы малого предпринимательства.

**MODERN PROBLEMS OF SMALL BUSINESS DEVELOPMENT,  
AFFECTING THE COMPETITIVENESS OF ORGANIZATIONS,  
AND MEASURES ON THEIR SOLUTION IN RUSSIA**

**M.D. Zub**

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Russia, Ryazan, lion55555@yandex.ru*

*Annotation.* This article examines the main contemporary problems of small business development that have a significant impact on the competitiveness of organizations in this field and suggests key measures that we believe should be taken to effectively eliminate existing problems.

*Keywords.* Small business, small business problems, measures to support small business, competitiveness of small business organizations.

В современных условиях социально-экономического развития, предприятия малого бизнеса в развитых странах создают свыше 50% ВВП, в первую очередь благодаря грамотному проведению целого комплекса взаимосвязанных программ поддержки субъектов малого предпринимательства, (далее по тексту- МП), в течении всего срока их существования. В России же, этот показатель колеблется на уровне 10-15% [4]. Именно поэтому, развитие малого предпринимательства должно выступать одним из приоритетных направлений в экономической политике Российской Федерации, т.к. от динамичного и устойчивого функционирования данного сектора экономики зависит формирование эффективной конкурентной среды и повышение уровня жизни населения страны.

Сфера малого и среднего предпринимательства характеризуется высокой зависимостью от внешних факторов, ограничивающих ее нормальное функционирование и развитие, а также оказывающих существенное влияние на конкурентоспособность ее субъектов.

Проанализировав сложившуюся на данный момент ситуацию в сфере МП в нашей стране, нами были выделены следующие основные проблемы, с которыми сталкиваются представители малого предпринимательства в РФ.



### **Проблема несовершенства налоговой системы в сфере МП**

К основным недостаткам существующей системы налогообложения в нашей стране можно отнести:

- *Сложность и запутанность системы налогообложения.* Система налогов имеет сложную структуру, включающую в себя различные налоги, акцизы, сборы и отчисления, которые порой бывает сложно отличить друг от друга. Как следствие происходит неправильная идентификация налогов, и, соответственно, несвоевременная их уплата, которая влечет за собой начисление пени и штрафов со стороны налоговых органов.
- *Чрезмерно высокое налоговое бремя.* Высокие налоговые ставки вынуждают многих малых предпринимателей искать различные способы уклонения от уплаты налогов. Поскольку, после обязательных налоговых выплат, у многих представителей МП не оказывается достаточно средств для развития своего бизнеса и укрепления своих конкурентных позиций. Следует отметить, что с 2016 года был повышен размер налога на имущество до 2 % для всех субъектов федерации, когда в 2015 г. ставки налога на недвижимость были установлены в размере 1,7 % для Москвы и 1,5 % для остальных территорий [2].
- *Сложность налоговой отчетности предпринимателей.* Запутанность и частые изменения в законодательстве, отсутствие достаточного уровня знаний у персонала организации, вынуждают МП значительную часть своих средств тратить не на развитие организации, поиск инструментов повышения своей конкурентоспособности, а на оплату штрафов и пени, возникших в связи с некорректной уплатой налогов, либо на поиск и найм квалифицированного специалиста по ведению бухгалтерского и налогового учета. Также, с 2016 года отчетность по уплате НДФЛ сдается четыре раза в год вместо одного, что в свою очередь увеличивает объемы работ и, как следствие, расходы на дополнительные услуги бухгалтеров и иных специалистов [2].
- *Ограниченный перечень налоговых льгот, который не оказывает достаточного положительного влияния для развития малых предприятий.*

### **Проблема несовершенства административно-правового регулирования со стороны государства по отношению к субъектам МП**

Система административно-правового регулирования в отдельных отраслях и сферах зачастую является унифицированной и не учитывает специфику ведения предпринимательской деятельности различных организационно-правовых форм. В комплексе с высоким уровнем фискальной нагрузки, данные факторы не позволяют начинающим малым предпринимателям закрепиться на выбранном ими рынке сбыта, не говоря уже о том, чтобы искать возможность выхода на новые торговые площадки, увеличивать свою доходность, становиться более конкурентоспособными, и, тем самым, из малого предприятия превращаться в среднюю или крупную организацию. Недостаточное внимание к специфике деятельности в сфере малого бизнеса при разработке и внедрении ряда программ негативно сказывается на уровне доверия предпринимателей по отношению к государству. Как результат-многие предприятия предпочитают уходить в сектор теневой экономики, тем самым практически устраняя положительные эффекты от реализации мер государственной поддержки.

### **Проблема кредитования МП**

Ограниченность финансовых ресурсов у субъектов МП является одной из основных причин, мешающих эффективному функционированию данных предприятий и постепенному расширению их деятельности. Согласно статистическим данным, на текущий момент вре-

мени, только треть субъектов МП нуждающихся в денежных средствах, могут получить необходимый объем финансирования со стороны банковского сектора, (в микрокредитах до 300 тыс. руб. – 10%) [5]. Сложность получения кредита для начинающих предпринимателей из-за отсутствия необходимого обеспечения – одна из основных причин того, что большинство субъектов МП предпочитают в своей деятельности использовать собственные средства, крайне редко прибегая к банковскому кредитованию. Немаловажную роль также играют высокие риски, связанные с кредитованием небольших предприятий, и накладные расходы банков как для больших, так и для малых ссуд. Спрос на кредиты также зависит и от цены на данный вид финансового ресурса. Значительное уменьшение банков в РФ (по состоянию на 1.01.18 г. 561, для сравнения: 1.01.2017 г. – 623) [3], привело к сокращению предложения и выбора инвестиций на финансовом рынке. Отсутствие возможности привлечения зарубежных кредитов в связи с введением ряда санкций в отношении России также негативно сказалось на объеме кредитования МП.

*Кроме того, в числе ключевых проблем, мешающих нормальному функционированию и развитию сферы МП выступают следующие:* ограниченность оборотных средств у предприятий малого бизнеса; низкий уровень квалификации персонала; низкий спрос населения на товары и услуги в связи с нестабильной макроэкономической и политической ситуацией в мире; проблема продвижения товаров и услуг на рынке; проблема расширения сферы деятельности в рамках ограниченности имеющихся ресурсов и усиливающейся конкуренции и т.п.

Совокупность данных проблем ведет к тому, что число субъектов МП, доля малых предприятий в ВВП России, а также занятость населения на таких предприятиях чрезвычайно малы по сравнению с показателями экономически развитых стран. По статистике последних лет, количество зарегистрированных индивидуальных предприятий в нашей стране увеличивается на 5 %, в то же время количество прекративших свою деятельность – на 12 %. Через три года после основания выживают лишь около 3 % малых предприятий [2].

А между тем, поддержка и содействие развитию и укреплению конкурентных позиций субъектов малого бизнеса со стороны государства, в динамично изменяющихся условиях внешней среды является именно тем инструментом, с помощью которого Россия может упрочить свои позиции не только внутри страны, но и на международной арене.

*Среди ключевых аспектов, которые выгодно отличают организации сферы малого предпринимательства от предприятий среднего и крупного размера можно отметить:* быстроту реагирования и высокую степень адаптации под изменяющиеся условия внешней среды; более низкие по сравнению с крупными организациями накладные издержки; способность реализовывать те проекты, которые для субъектов крупного бизнеса являются экономически нецелесообразными; возможность быстро внедрять и применять в своей деятельности инновационные технологии и т.п.

Учитывая все вышеперечисленное, на наш взгляд, государству необходимо предпринять следующие эффективные меры по решению описанных проблем в сфере МП:

1. Решение проблем в области налогообложения возможно путем проведения ряда реформ, в основу которых должно быть заложено грамотное согласование интересов как государства, так и субъектов малого предпринимательства. В соответствии с этим, необходимо выделить ключевые аспекты совершенствования налогообложения субъектов МП:

– *Совершенствование налогового законодательства* путем его упрощения, расширения базы налогообложения, снижения налоговых ставок. Данные изменения будут способствовать увеличению объема налоговых поступлений со стороны МП, поскольку, на наш взгляд, у субъектов малого предпринимательства исчезнет необходимость искать незаконные способы уклонения от уплаты налогов, что в свою очередь положительно скажется как на развитии самого МП, так и государства в целом.

– Установление жесткого оперативного контроля за соблюдением налогового законодательства, путем пресечения нелегальных экономических операций, на наш взгляд, положительно скажется на формировании благоприятного предпринимательского и конкурентного климата в нашей стране.

– Создание дополнительных льгот для малого бизнеса. В первой части Налогового кодекса [1] содержатся единые общие правила в отношении субъектов, как малого, среднего, так и крупного бизнеса. Для того, чтобы содействовать развитию субъектов МП, наряду с базовыми налоговыми льготами, государству следует учитывать специфику данной категории налогоплательщиков в области осуществления налоговых выплат, контроля и штрафов за несвоевременную уплату налогов и т.д. Это поспособствует развитию малого бизнеса, усилению его социальной значимости, конкурентоспособности и стимулированию инвестиционной активности.

2. В области административно-правового регулирования на наш взгляд необходимо придерживаться политики по решению проблем, выбранной государством, заключающейся в устранении административных барьеров, (рис. 1) [6].

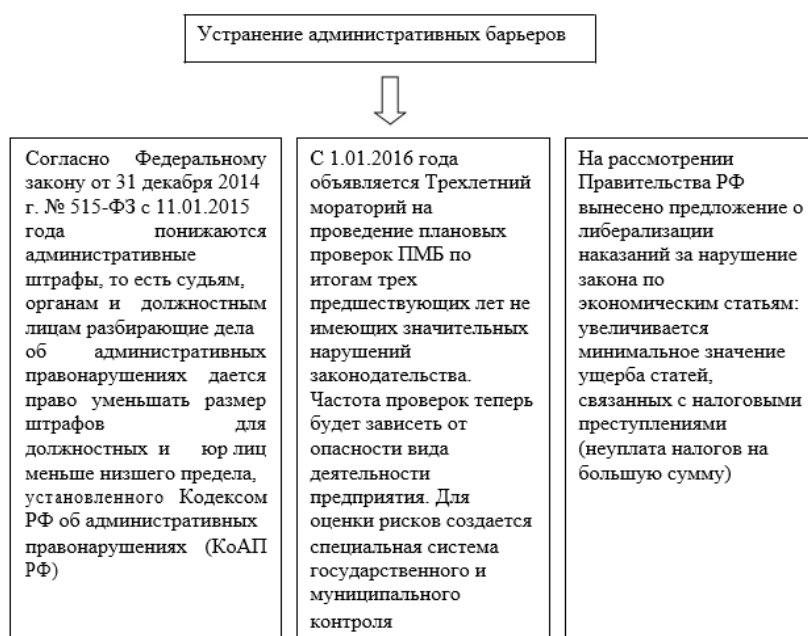


Рис. 1. Инициативы в области административно-правового регулирования в РФ [6]

3. Проблемы, связанные с кредитованием, на наш взгляд необходимо в первую очередь решать с помощью снижения ключевой ставки ЦБ, и, как следствие, снижение процентных ставок для кредитования малого бизнеса со стороны коммерческих банков. Кроме того, решить проблему ограниченности финансовых ресурсов для субъектов МП, на наш взгляд могло бы упрощения процедур кредитования, а также снижение процентных ставок и процентов комиссий и повышение сроков, предоставленных для погашения кредитов.

Поскольку Российская Федерация- страна со множеством административных единиц, на наш взгляд, решение проблем в области малого предпринимательства, необходимо начинать именно с регионов, так как именно их совокупность определяет текущее положение России, в том числе и в области малого предпринимательства.

Для стимулирования развития малого предпринимательства на уровне регионов наш взгляд необходимо также осуществление следующих мероприятий.

- Устранение административных барьеров, наличие которых оказывает существенное негативное влияние на деятельность субъектов МП.
- Содействие со стороны государственных органов в области взаимодействия крупных организаций с малым бизнесом с целью достижения синергетического эффекта от совместной деятельности.
- Создание программ поддержки, (как финансовой, так и юридической), для предприятий малого бизнеса, оказавшихся в кризисном положении. Создание консультационного центра, куда могли бы обратиться субъекты малого бизнеса в случае возникновения у них каких-либо затруднений в их деятельности с целью получения необходимых пояснений и рекомендаций в области налогообложения, маркетинга, страхования и т.п.
- Содействие со стороны государственных органов в облегчении получения заемных средств для организаций малого бизнеса, в том числе и привлечение государства в качестве гаранта-поручителя выплаты заемных средств субъектами МП. Создание льготных лизинговых программ для организаций МП.
- Содействие со стороны правительства в плане приобретения или аренды на льготных условиях основных фондов.

Эффективное функционирование предприятий малого предпринимательства, высокий уровень их конкурентоспособности, являются важными критериями для оценки экономики любой страны, показателями ее способности быстро адаптироваться и изменяться с целью соответствия текущим экономическим условиям.

Развитию МП в России мешает множество проблем, решению которых может помочь только грамотная и взвешенная государственная политика, находящаяся, к сожалению, пока только в стадии разработки. Некоторые меры государственной поддержки и развития МП не всегда оказываются верными и последовательными. Применение различных мер поддержки со стороны правительства должно способствовать развитию данного сектора предпринимательской деятельности в России, причем особое внимание следует уделять направлениям с наибольшим социально-экономическим эффектом.

Важно создать такую государственную программу, которая могла бы обеспечить равные условия развития предпринимательства, охватывающую все сферы его развития – от регулирования денежно-кредитной, налоговой, ценовой политики до создания современных институтов товарного рынка, рынка ценных бумаг, консультационной и информационной помощи, обучения высококвалифицированных кадров. Необходимо также создавать условия, обеспечивающие возможность выхода российских предприятий МП на международный рынок.

Для эффективной реализации всех этих программ требуется финансовое участие не только со стороны государства путем выделения средств из бюджета страны, но и со стороны банковской сферы, посредством предоставления кредитных займов для развития бизнеса на льготных условиях. В этом случае, государство должно выступать в качестве гаранта исполнения обязательств со стороны субъектов МП. Кроме того, помимо поддержки со стороны государства, большое влияние на конкурентоспособность, экономическое развитие и эффективное функционирование МП также оказывают финансовые вложения со стороны различных инвесторов, в том числе и зарубежных.

Таким образом, решение проблем малого бизнеса в России должно быть обеспечено всесторонней поддержкой и государства, и всего общества в целом.

### Библиографический список

1. Налоговый кодекс РФ. Часть первая / Федеральный закон РФ от 31 июля 1998 г. № 146 – ФЗ (ред. От 28.12.2017) // М.- «Эксмо пресс»-2018. -1488 стр.
2. Официальный сайт Федеральной налоговой службы РФ. «Налоговое законодательство и разъяснения ФНС России. [Электронный ресурс] / Официальный сайт Федеральной налоговой службы - Режим доступа: <http://www.nalog.ru/> (дата обращения: 5.02.2018).
3. Официальный сайт ЦБ РФ. Статистика. [Сайт] URL: <http://www.cbr.ru/statistics/?PrId=pdko> (дата обращения: 13.02.2018)
4. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года (разработан Минэкономразвития России). [Электронный ресурс] URL: <http://government.ru/media/files/41d457592e04b76338b7.pdf> (дата обращения: 13.02.2018).
5. Сайт Ассоциации предпринимателей Ростовской обл. «Проблемы малого бизнеса». [Электронный ресурс] URL: <http://business-shahty.ru/support/problems/> (дата обращения: 10.02.2018).
6. Сайт Екатеринбургского центра развития предпринимательства. [Электронный ресурс] URL: <http://ekbiznes.ru/analitika/?id=128> (дата обращения: 10.02.2018).

УДК 330.1; ГРНТИ 82.05.02

## НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И ВОЗНИКАЮЩИЕ РИСКИ ПРИ СТАНОВЛЕНИИ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ В РОССИИ

А. Сивцов

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Российская федерация, Рязань, sivtsoff.alex@yandex.ru*

*Аннотация.* В данной работе описаны новые возможности, а также возникающие риски при становлении цифровой экономики в России. Определены текущие риски для организаций. Продемонстрированы основные угрозы при переходе предприятий к цифровой экономике. Дана оценка возможным последствиям из-за сбоя информационных систем для организации.

*Ключевые слова.* Цифровая экономика, риск-менеджмент, информационная безопасность

## NEW OPPORTUNITIES AND EMERGING RISKS IN THE DEVELOPMENT OF THE DIGITAL ECONOMY IN RUSSIA

A. Sivtsov

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Russian Federation, Ryazan, sivtsoff.alex@yandex.ru*

*Abstract.* This work describes new opportunities, as well as emerging risks in the development of the digital economy in Russia. Current risks for organizations are determined. The main threats in the transition of enterprises to the digital economy are demonstrated. An assessment is made of the possible consequences of a failure of information systems for the organization.

*Keywords.* Digital economy, risk management, information security

### Введение

В нашей стране, на сегодняшний день, сектор высоких технологий составляет около четверти всей экономики. Россия занимает 0,5% мирового экспорта высокотехнологичной продукции. Если объективно посмотреть на эту информацию, то можно уверенно говорить о скорой потере страной национального технологического суверенитета.

Доля цифровой экономики к ВВП России представлена ниже на рисунке 1.

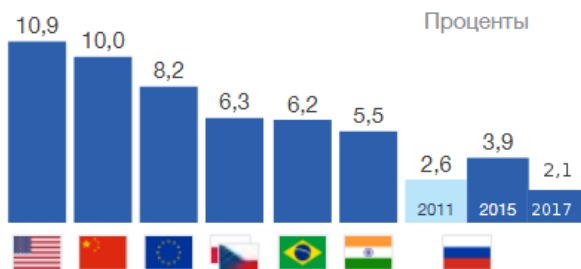


Рис. 1. Доля цифровой экономики к ВВП [1]

В плане потребления, граждане России уже привыкли и повседневно используют, контактируют с элементами цифровой экономики. К этим элементам стоит относить:

1. Интернет-банки (осуществление финансовых операций);
2. Государственные порталы (оказание услуг гражданам);
3. Сфера медиа-контента (стриминговые сервисы, такие как Spotify, Twitch и т. д.);
4. Интернет-магазины.

Ежедневно граждане платят налоги, бронируют и покупают авиабилеты, переводят финансовые средства, совершают покупки в сети Интернет. В январе этого года правительство России одобрило перечень проектов в рамках программы «Цифровая экономика» на общую сумму 522 млрд. руб. Полный список направлений программы «Цифровая экономика» представлен ниже на рисунке 2.



Рис. 2. Направления программы «Цифровая экономика» [2]

Цифровая экономика уже реальность и она, помимо новых возможностей, породила множество проблем, о которых предпочитают не упоминать. В данной статье будут рассмотрены новые риски, которые уже состоялись на этапе становления цифровой экономики в России.

### Возникающие риски в цифровой экономики РФ

В данной статье мы выявили и рассмотрим следующие риски:

- 1) Отсутствие необходимых кадров в сфере информационных технологий (ИТ);
- 2) Смена ролей цифрового и аналогового бизнеса;
- 3) Рост угрозы от цифровой идентификации;
- 4) Рост возможностей искусственного интеллекта.

Первым и основным риском хочется отметить отсутствие кадров. Переход и использование цифровых методов ведения бизнеса намного выгоднее, чем обслуживание клиентов в сети Интернет. Руководителям организаций не нужно тратить на большой штат сотрудников, аренду офиса и так далее. Для создания интернет-сервисов компаниям потребовалось огромное количество технических специалистов, особенно программистов, которых оказалось мало на рынке. Это связано с тем, что высококвалифицированные кадры предпочитают покинуть страну, либо трудиться в крупных ИТ-компаниях России («Яндекс», «Вконтак-

те», «Мейл.ру»), которые предлагают специалистам достойные условия и оплату труда. Поэтому средний специалист на рынке имеет слабый уровень подготовки, из этого логически следует, что не стоит говорить о хорошей архитектуре приложений и об их безопасности. Данные специалисты требуют небольшие суммы за свою работу, тем самым легко выигрывают тендеры на разработку веб-приложений. Данное положение дел приводит к тому, что специалистов становится все меньше, а уровень их подготовки и знаний — еще ниже. В итоге, приложения становятся уязвимы к атакам извне, т. к. фокус разработчиков направлен, в основном на наращивание функционала, а не на безопасность проекта. Становление цифровой экономики требует большого количества приложений, а, следовательно, и разработчиков, тестеров и специалистов в области информационной безопасности [3].

Следующая проблема, которую хочется отметить - это смена местами бизнеса и информационных технологий. В традиционной экономике бизнес выступает на первом месте, а ИТ-сфера выступает в роли отражения, показывая свою сущность только с целью аналитики и учета. Проще говоря, все транзакции, договора происходят в бумажном виде, а только после этого заносятся в информационные среды для анализа и учета информации. В случае непредвиденной ситуации с аналоговыми средами, их восстановление требует лишь временные затраты, т.к. доступны физические носители информации, что повлияет на бизнес, но не разрушит его. Этого нельзя сказать про информационные среды. Цифровая экономика предполагает, что вся деятельность осуществляется в цифровом пространстве. Все транзакции происходят непосредственно в электронном формате. То есть ИТ-сфера теперь не является отражением бизнеса, а является им. Падение информационных приложений приводит к катастрофическим последствиям, даже при наличии своевременно сделанного «бэкапа».

Восстановление и развертывание данных информационных сред, не просто останавливает бизнес, а приносит гигантские финансовые потери: возмещение работниками за часы простоя, потерянные платежи, упущенные новые клиенты, дополнительные финансовые траты на технический персонал, за работу сверхурочно и так далее. Еще недавно падение информационной инфраструктуры не приводило к хаосу, платежи задерживались, но проходили, обрабатываясь вручную, сотрудникам находилось занятие. Сейчас же, при падении информационной среды организации, наступает простой, даже у аналоговых подразделений (так как их деятельность плотно завязана на использование информационных сред). Этот факт должен дать предприятиям понять, что переход к цифровой экономике — это не очередная функция, облегчающая ведение бизнеса, а это его ядро. Без понимания этого, как кажется простого знания, невозможно говорить о переходе к цифровой экономике в России поэтому правительству необходимо доносить данную информацию до предприятий, особенно это касается сферы ОПК [4].

Важная проблема, которую хочется осветить в этой статье, это рост угрозы цифровой идентификации. Цифровая экономика предполагает внедрение цифровых идентификаторов доступа (систем контроля доступа СКУД, ПИН-кодов и т. д.). Поверхностное удобство от данного метода идентификации скрывает в себе большие риски. Повышается возможность «кражи личности», то есть, получив контроль над электронным средством идентификации, злоумышленник способен выполнять действия от имени другого человека (проход на закрытые объекты, кража финансовых средств со счетов и т. д.). Необходимо отнестись к данному вопросу должным образом, повсеместное использование электронных средств авторизации и доступа, может привести к большим финансовым, интеллектуальным и стратегическим потерям.

Как нам кажется, стоит уделить внимание развитию возможностей искусственного интеллекта. Накопление поведенческих баз, сценариев поведения людей. Данные решения уже пользуются огромным спросом на рынке. Такие технологии, как распознавание лиц, голоса, анализ пользовательских предпочтений, помогают организациям более точно действовать на своих потенциальных потребителей. Все это является удобным инструментом в ру-

ках управленца, но данные технологии имеют большой интерес и у злоумышленников. Уже сегодня, во время проведения хакерских атак. Искусственный интеллект успешно служит злоумышленникам, проходит «тест на робота САРТСНА» (САРТСНА - англ. Completely Automated Public Turing test to tell Computers and Humans Apart) [5]. Повысился уровень двухуровневых атак. Данный метод предполагает «разведку боем» с целью обнаружить используемые средства безопасности и их алгоритмы работы. Вторая атака проводится обученной системой, на основе выявленных алгоритмов безопасности и обнаруженных уязвимостях в программном обеспечении. Многие методы недобросовестного использования искусственного интеллекта пока носят теоретический характер, а некоторые кажутся вообще невероятными. Однако, с ростом цифровой экономики и доли искусственного интеллекта в ней, количество преступлений в сфере информационных технологий будет только расти. Поэтому необходимо разрабатывать соответствующие методы и средства защиты информационных сред, повышать уровень компьютерной грамотности граждан.

### Выводы

Переход к цифровой экономике — важная стратегическая задача для России. Решение данной задачи позволит оптимизировать бизнес-процессы, повысить прозрачность деятельности бизнеса, обеспечит простой доступ гражданам к услугам государственных органов. Однако не замечать и не уделять внимание появившимся рисками, а также рискам, которые маячат на горизонте — категорически недопустимо. Стоит уже сейчас, на стадии становления электронной экономики, с должным вниманием отнестись к проектированию информационных сред, перед этапом непосредственного внедрения. Каждое разрабатываемое цифровое решение должно иметь в себе функционал для обеспечения информационной безопасности. Если данные замечания будут учтены, то можно будет уверенно и смело говорить о построении цифровой экономики в России. Конечно, существуют и другие проблемы, например, рост безработицы из-за роботизации промышленности. По оценки специалистов, к 2035 г. возможна потенциальная замена до 45% современных рабочих мест. Данные проблемы также необходимо решать уже сейчас, т. к. время летит очень быстро, а рост социальной напряженности заметен уже сейчас.

### Библиографический список

1. Доля цифровой экономики к ВВП [Электронный ресурс], URL: <https://goo.gl/oy8k74> (дата обращения 10.02.17).
2. План мероприятий по направлению «Информационная инфраструктура» программы «Цифровая экономика РФ» [Электронный ресурс], URL: <http://government.ru/news/30893/> (дата обращения 11.02.17).
3. М. Круи. Основы риск-менеджмента - 2017. — С. 88-93.
4. В. Мельников. Информационная безопасность - 2016. — С. 72-71.
5. С. Хайкин. Нейронные сети. Второе издание - 2016. — С. 416-418.



УДК 005.6; ГРНТИ 81.81.17

## ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К НОРМОКОНТРОЛЮ ТЕХНИЧЕСКОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ

А.А. Назарцева

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
г. Рязань, Россия, nastya-nazarceva@mail.ru*

*Аннотация.* В данной статье рассматривается процесс нормоконтроля технической документации, порядок его проведения, входные и выходные данные процесса, ресурсы и механизмы управления процессом, указаны ответственные лица.

*Ключевые слова.* ГОСТ Р ИСО 9001-2015, нормоконтроль, технический документ, процесс, процессный подход, IDEF0 модель, матрица ответственности.

## THE PROCESS APPROACH TO THE NORMATIVE CONTROL OF TECHNICAL DOCUMENTATION

A.A. Nazarceva

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Russian Federation, Ryazan, nastya-nazarceva@mail.ru*

*Abstract.* This article discusses the process of normative control of technical documentation, the order of its conduct, the input and output of the process, the resources and management mechanisms of the process, indicated Twelve persons.

*Keywords.* GOST R ISO 9001-2015, management, technical document, process, process approach, IDEF0 model, the matrix of responsibility.

В настоящее время в России международные стандарты серии ИСО 9000 с каждым днем приобретают всё большую популярность. Так стандарт ГОСТ Р ИСО 9001-2015 призван помочь организациям укрепить взаимопонимание и доверие с заинтересованными сторонами, более полно соответствовать ожиданиям потребителей, обеспечивать стабильно высокое качество продукции и услуг и т.д. Наличие у организаций сертификата на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001 открывает им новые возможности, такие как: выход на международный рынок, рост доверия потребителей и заказчиков к организации в целом, повышение репутации компании и многое другое.

Стандарт ГОСТ Р ИСО 9000-2015 содержит семь основных принципов менеджмента качества. Одним из таких принципов является процессный подход. Применение процессного подхода в системе менеджмента качества позволяет:

- а) понимать и постоянно выполнять требования;
- б) рассматривать процессы с точки зрения добавления ими ценности;
- в) достигать результативного функционирования процессов;
- г) улучшать процессы на основе оценивания данных и информации [1].

В данной статье будет рассмотрено применение процессного подхода к нормоконтролю технической документации (ТД), который направлен на повышение качества выпускаемой организацией документации, продукции (или оказываемых услуг), повышение эффективности работы конструкторского и технологического отделов.

На сегодняшний день качество продукции в первую очередь определяется качеством технической документации (проектной, конструкторской, технологической и нормативной), в соответствии с которой она производится и эксплуатируется. Под влиянием различных факторов техническая документация не всегда бывает корректной и в ней возможны ошибки различного рода. Такие ошибки могут быть обусловлены многими причинами как внешнего (условия и сроки проведения работы и т.д.), так и внутреннего характера (состояние здоровья, переутомление и т.д.). Использование в организации такой документации может привести не только к снижению качества продукции, но и к значительным финансовым потерям за счет исправления допущенных упущений.

Для того чтобы избежать нежелательных последствий при использовании некорректной технической документации организация проводит мероприятия по ее контролю. Как раз одним из достаточно действенных методов и является нормоконтроль. Понятие нормоконтроль раскрывается в ГОСТ 2.111-2013, согласно которому: нормоконтроль – контроль выполнения конструкторской документации на изделия (детали, сборочные единицы, комплексы и комплекты) в соответствии с требованиями, правилами и нормами (далее — требования), установленными НД [2].

Исключение и предупреждение любого несоблюдения требований нормативно-технических документов в разрабатываемой или перерабатываемой технической документации является основной целью нормоконтроля [4].

Процесс нормоконтроля технической документации относится к вспомогательным процессам, так как напрямую не контактирует с продукцией и предназначен для обеспечения нормального функционирования процесса изготовления конструкторской документации, технологической документации, постановки на производство (рисунок 1).

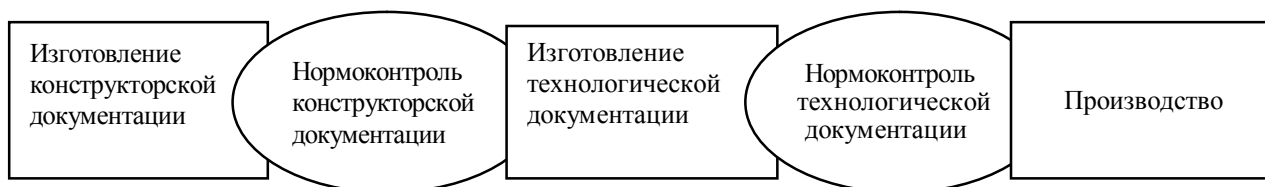


Рис.1. Последовательность процессов на предприятии

Процесс нормоконтроля технической документации можно разбить на три основных этапа:

- проверка ТД нормоконтролером;
- проверка результатов нормоконтроля ТД;
- доработка ТД её разработчиком.

IDEF0 модель процесса «Провести нормоконтроль ТД» представлена на рисунке 2.

Входными данными для процесса нормоконтроля является ТД разработчика конструкторского или технологического отдела. Выходными данными является либо утвержденная, либо неутвержденная ТД начальником отдела службы стандартизации (ОСС). К механизмам управления относятся действующие на момент проверки ТД стандарты и внутренние нормативные документы организации. Под ресурсами подразумевается человеческий ресурс, имеющийся в данной организации, то есть это начальник и работники ОСС (в том числе и нормоконтролеры).

Нормоконтроль технической документации начинается с проверки комплектности ТД, наличия обязательных подписей и внешнего вида. В случаях неполной комплектности, отсутствия обязательных подписей или наличии утверждающей подписи, небрежного внешнего вида ТД возвращается разработчику на доработку без проведения нормоконтроля. При положительном результате проверки нормоконтролер продолжает проверять ТД на соответствие требованиям стандартов (например, конструкторских на соответствие требованиям стандартов ЕСКД – Единой Системы Конструкторской Документации, технологических на соответствие требований стандартов ЕСТД - Единой Системы Технологической Документации) и на соблюдение требований нормативной документации организации. IDEF0 модель «Проверка ТД» представлена в соответствии с рисунком 3. В процессе проверки ТД нормоконтролер заполняет перечень выявленных несоответствий, а по окончании проведения формирует заключение и заносит соответствующую запись в журнал учета нормоконтроля.

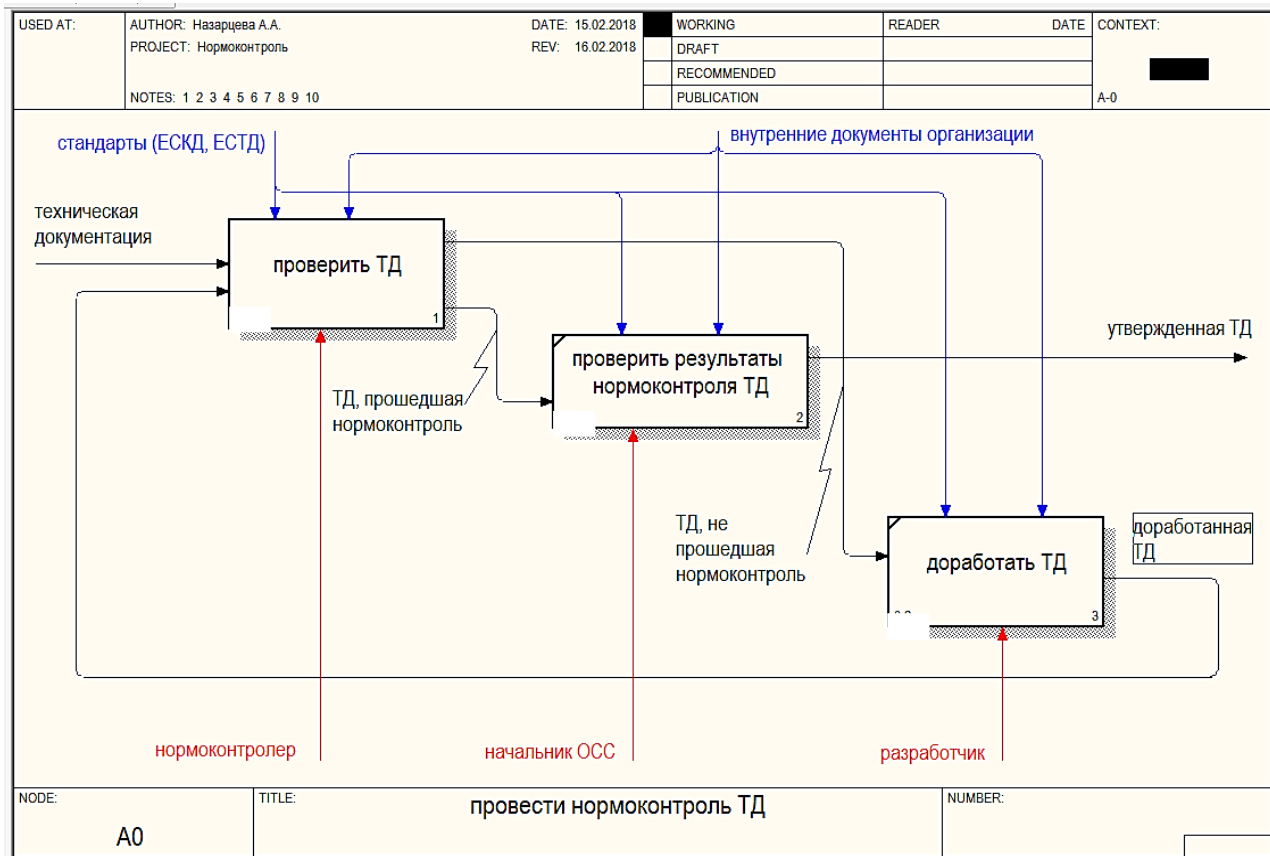


Рис. 2. IDEF0 модель процесса «Провести нормоконтроль ТД»

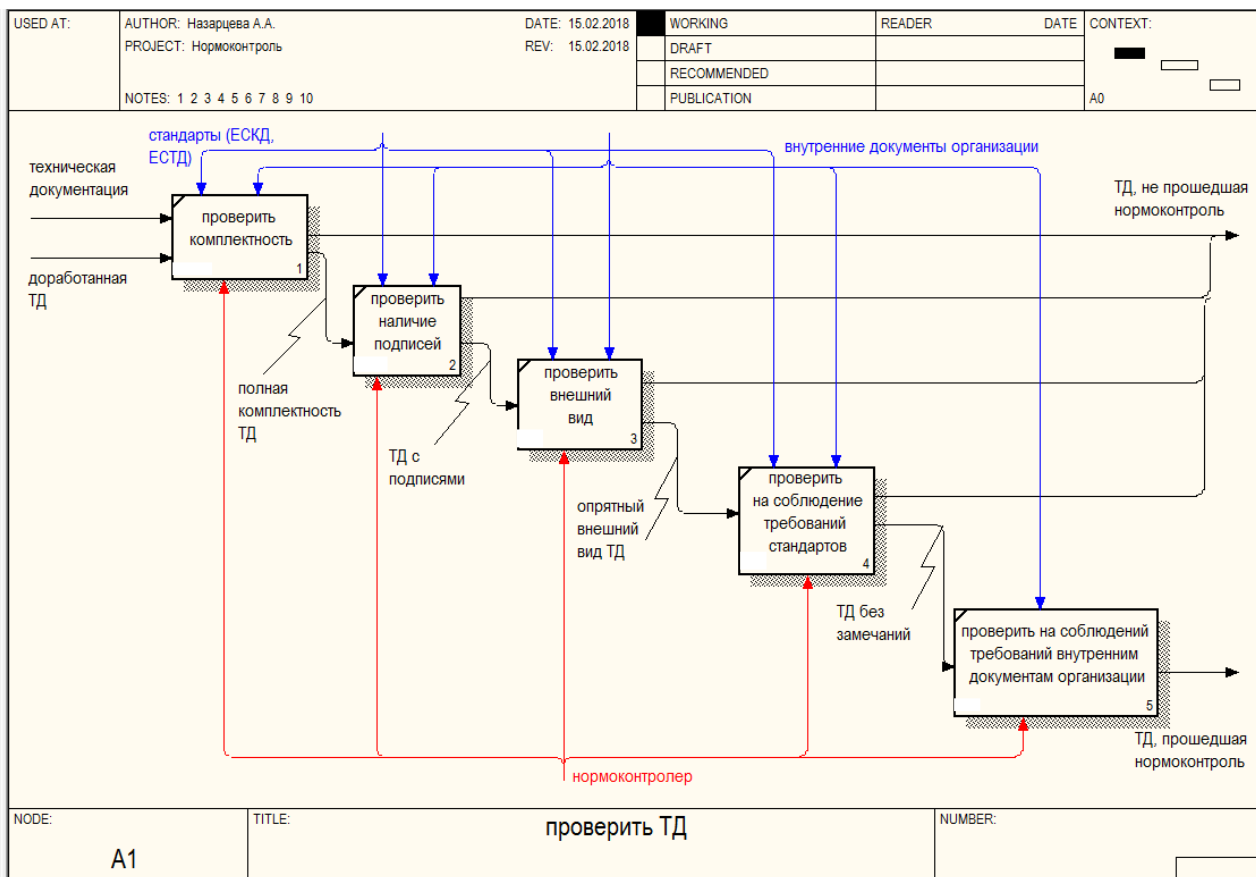


Рис. 3. IDEF0 модель «Проверить ТД»

Получив от нормоконтролера перечень выявленных несоответствий и заключение, начальник ОСС проверяет правильность формулировок несоответствий и ссылок на требования и заключение. При положительном результате ТД утверждается и передается на следующий этап процесса, при отрицательном – возвращается разработчику на доработку.

В таблице представлена матрица ответственности для рассматриваемого процесса. Ответственный за процесс обозначен буквой «О», исполнитель процесса – буквой «Р», а буквой «И» - тот, кому передаётся информация о процессе.

Таблица. Матрица ответственности для процесса нормоконтроля технической документации

№, п/п	Ответственный за процесс			
	Наименование процесса	Начальник ОСС	Нормоконтролер	Разработчик ТД
1	проведение нормоконтроля	О	Р	
2	проверка результатов НК ТД	Р	И	И
3	доработка ТД её разработчиком	И	И	Р

Таким образом использование процессного подхода позволяет, во-первых, упорядочить проведение нормоконтроля; во-вторых, однозначно указать ответственных лиц; в-третьих, однозначно указать форму документирования [3]. В результате будет повышаться качество не только разрабатываемой документации, но и продукции. В свою очередь в организации это приведет к снижению себестоимости продукции, сокращению издержек на несоответствия, а, следовательно, и к увеличению прибыли.

### Библиографический список

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Система менеджмента качества. Требования. – Введ. 01.11.2015. – М.: Стандартинформ, 2015. – 32 с.
2. ГОСТ 2.111-2013 Единая система конструкторской документации. Нормоконтроль. – Взамен ГОСТ 2.111-68. Введ. 01.06.2014. – М.: Стандартинформ, 2014. – 9 с.
3. Процессный подход к нормоконтролю технической документации на предприятии-разработчике радиоэлектронных средств [Электронный ресурс], URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11753> (дата обращения 02.02.18).
4. Губарев А.В., Назарцева А.А. Роль нормоконтроля в повышении качества продукции машиностроения // Современные материалы, техника и технологии. – Курск: Издательство ЗАО «Университетская книга», 2017. – Сборник научных статей 7-й Международной научно-практической конференции - С. 258-260.

УДК 005.6; ГРНТИ 81.81.17

## АНАЛИЗ НОРМАТИВНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ, ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ПРИ УТВЕРЖДЕНИИ ТИПА СТАНДАРТНЫХ ОБРАЗЦОВ И ТИПА СРЕДСТВ ИЗМЕРЕНИЙ

А. Павлова

Рязанский государственный радиотехнический университет,  
РФ, Рязань, [lesjashichkina@rambler.ru](mailto:lesjashichkina@rambler.ru)

*Аннотация.* В данной работе проанализированы документы, используемые при утверждении типа стандартных образцов и типа средств измерений, связанные с порядком утверждения типа, проведением испытаний, юридическими органами, ответственными за это, правилами ведения государственного реестра, требованиями к знакам утверждения.

*Ключевые слова.* Утверждение типа стандартных образцов и типа средств измерений, стандартный образец, средство измерения, испытания, свидетельство об утверждении типа стандартных образцов, свидетельство об утверждении типа средств измерений.

## ANALYSIS OF NORMATIVE DOCUMENTATION USED FOR APPROVAL OF TYPE OF STANDARD SAMPLES AND THE TYPE OF MEASURING INSTRUMENTS

A. Pavlova

Ryazan State Radio Engineering University,  
Ryazan, Russia, lesjashchikina@rambler.ru

*Annotation.* In this paper we analyzed the documents used for type approval for standard samples and the type of measurement associated with the procedure of type approval, the testing, the legal authorities responsible for this, the rules of maintaining the state registry, the requirements of the signs approval.

*Keywords.* The statement of type of standard samples and the type of measuring standard sample, measuring means, testing and certificate of confirmation of type of standard samples, certificate of type approval of measuring instruments.

Утверждение типа средств измерений один из видов государственного метрологического контроля. Оно проводится для обеспечения единства измерений во всей стране и поддерживается Федеральным законом «Об обеспечении единства измерений» от 26.06.2008 г.

Рассмотрим подробнее содержание данного закона. Он содержит 10 глав. В первой главе «Общие положения» содержатся цели закона и сфера деятельности, основные понятия, которые там приводятся, законодательство РФ, международные договоры РФ, осуществление полномочий по метрологическому надзору органами исполнительной власти. Второй глава содержит требования к различным метрологическим объектам таким, как: измерения, единицы величин, эталоны единиц величин, стандартные образцы, средства измерения, технические системы и устройства с измерительными функциями. Третья глава касается государственного регулирования. Интересующее нас «Утверждение типа стандартных образцов или типа средств измерений» содержится в статье 12 данной главы. В ней говорится о том, кем принимается решение об утверждении, что устанавливается при нем, какой документ выдается, как он действует, кем проводятся испытания и то, что сведения о данной типе вносятся в Государственный реестр. В остальных главах содержится информация о калибровке СИ, аккредитации, Федеральном информационном фонде по обеспечению единства измерений, организационных основах, ответственности за нарушение законодательства в данной области, финансировании и заключительных положениях. [1]

Процедура проведения испытаний, утверждения типа, порядок выдачи свидетельств и требования к знакам утверждения типа отражены в приказе Министерства промышленности и торговли РФ от 30 ноября 2009 г. №1081 вместо Правил по метрологии ПР 50.2.009-94.

Рассмотрим каждый пункт данного приказа подробнее.

Приложение 1 называется «Порядок проведения испытаний стандартных образцов или средств измерений в целях утверждения типа». В нем содержатся основные определения, касающиеся производства стандартных образцов, информация о заявителе испытаний, информация об испытателе. Подраздел «Испытания стандартных образцов в целях утверждения типа» содержит процесс подготовки к утверждению типа стандартных образцов и процесс утверждения. Процесс состоит из следующих этапов:

а) Заявитель отправляет заявку и сопроводительную документацию на территории Российской Федерации на русском языке. Данный приказ содержит требования к заявке, а также то, что она в себя включает.

б) Испытатель рассматривает заявку и в течение двух недель принимает решение об отклонении или принятии. При положительном решении испытатель направляет форму договора, при отрицательном сообщает в письменном виде об этом отправителю.

в) Разрабатывается и утверждается программа испытаний. В данном приказе содержатся требования к программе и ее содержанию.

г) После утверждения программы, заявитель отправляет партию стандартных образцов на испытания, после которых составляется акт. В приказе указано содержание данно-

го акта. Один экземпляр оставляет у себя испытатель, другой направляют со всеми приложениями заявителю.

Подраздел «Испытания средств измерений в целях утверждения типа» содержит аналогичную информацию. Разница в процессах заключается в сопроводительной документации к заявке. В данном случае это эксплуатационные документы и фотографии общего вида. Программа испытаний разрабатывается с учетом ФЗ «Об обеспечении единства измерений».

Приложение 2 информирует о том, как происходит процесс утверждения типа с юридической точки зрения. Решение об утверждении типа при положительных результатах принимает Ростехрегулирование, решение размещают на сайт, а также хранят копии заявки, программы испытаний и актов с положительными результатами.

Приложение 3 устанавливает правила выдачи свидетельств.

Они заключаются в том, что они оформляются Ростехрегулированием, в них содержится информация о самом изделии, методике поверке, ее интервалах, информация об изготовителе. На каждый тип изделия оформляется отдельное свидетельство в одном экземпляре с приложением, в котором описан тип изделия. В приказе указано, что именно пишется в описании типа отдельно для стандартного образца и отдельно для средств измерений. Выдача свидетельств регистрируется в журнале. Сведения, которые нужно указать в журнале, приказ также предусматривает. А также он предусматривает, что следует делать при утере свидетельства и его переоформлении. Срок действия свидетельств зависит от вида производства.

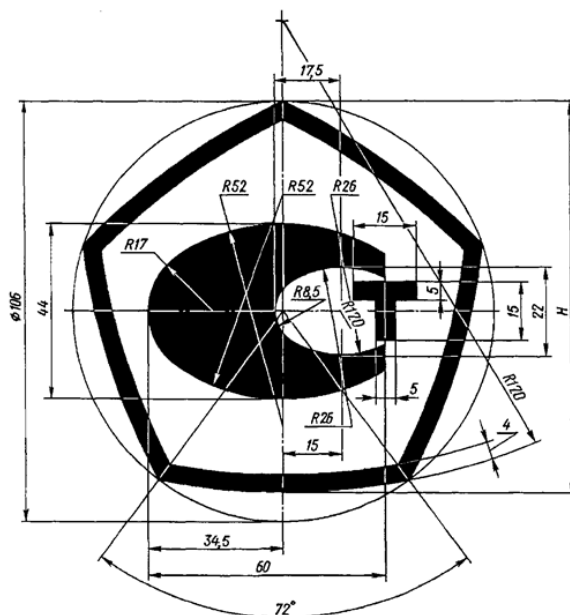


Рис. 1. Изображение знака утверждения типа[2]

В приложении 4 представлены требования к знакам утверждения. Изображение и размеры знака представлены на рисунке 1. [2] Образцы, знаки которых не соответствуют требованиям, не считаются образцами утвержденных типов.

В отличие от Правил по метрологии приказ содержит отдельное приложение с требованиями к знаку утверждения и некоторые другие изменения, связанные с изменением юридического органа.

Нормативный акт, который содержит требования к ведению госреестра, называется ПР 50.2.011-94 «Порядок ведения государственного реестра средств измерений». В данном документе описаны цели ведения реестра, основные его разделы, сведения о руководстве и контроле данного официального источника информации.

В нем представлен порядок регистрации типов средств измерений. Он включает в себя ответственность ВНИИМС и их основные задачи.

Далее описана регистрация сертификата об утверждении типа, представлена запись регистрационного номера со всеми обозначениями. Вид данного документа представлен на рисунке 2.



Рис. 2. Свидетельство об утверждении типа средств измерений

В следующих разделах данного документа описаны основные положения о порядке регистрации аттестатов аккредитации государственных центров испытаний средств измерений, порядке регистрации типовых программ испытаний средств измерений, который описан в методологической инструкции МИ-2146, информационном обслуживании по данным государственного реестра. [3]

Подведем итоги. Мы можем сделать вывод, что утверждения типа средств измерений и типа стандартных образцов не является обязательной процедурой. Но при ее проведении обязательно соблюдение всех требований, указанных в приведенных выше документах. При несоблюдении хотя бы одного из них, данный тип может утратить свою юридическую форму. В соответствии с международными соглашениями России с другими странами для любого импортируемого продукта может быть подана заявка и принято решение для утверждения типа стандартного образца или типа средств измерений, после чего оно будет внесено в государственный реестр.

### Библиографический список

1. Об обеспечении единства измерений [Электронный ресурс]: федер. закон от 26.06.2008 №102-ФЗ, ред. от 13.07.2015 – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_77904/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_77904/) (дата обращения 1.02.2018).

2. Об утверждении Порядка проведения испытаний стандартных образцов или средств измерений в целях утверждения типа, Порядка утверждения типа стандартных образцов или типа средств измерений, Порядка выдачи свидетельств об утверждении типа стандартных образцов или типа средств измерений, установления и изменения срока действия указанных свидетельств и интервала между поверками средств измерений, требований к знакам утверждения типа стандартных образцов или типа средств измерений и порядка их нанесения [Электронный ресурс]: приказ Министерства промышленности и торговли РФ от 30.11.2009 №1081, ред. от 27.01.2010 – Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/97253/#ixzz57GsLHrqqz> (дата обращения 2.02.2018).

3. ПР 50.2.011-94 ГСИ. Порядок ведения Государственного реестра средств измерений [Электронный ресурс]: правила по метрологии от 01.03.1994 – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200005362> (дата обращения 4.02.2018).

УДК 005.6; ГРНТИ 82.15.17

## ПРАКТИКА ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА СО СТОРОНЫ РУКОВОДСТВА

О.Е. Смирнова

*Новосибирская государственная областная научная библиотека,  
Новосибирский государственный архитектурно-строительный университет,  
Россия, Новосибирск, smirnova.olj@yandex.ru*

*Аннотация.* В данной статье рассматривается практический опыт организации работ по анализу системы менеджмента качества со стороны высшего руководства. Определены входные и выходные данные необходимые для анализа, приведены выводы и рекомендации по улучшению.

*Ключевые слова.* Анализ, система менеджмента, качество, данные, пользователь

## PRACTICE OF THE SYSTEM ANALYSIS MANAGEMENT OF QUALITY FROM THE SIDE OF THE MANAGEMENT

O.E. Smirnova

*Novosibirsk State Regional Scientific Library,  
Novosibirsk State University of Architecture and Civil Engineering,  
Russia, Novosibirsk, smirnova.olj@yandex.ru*

*Abstract.* This article discusses the practical experience of organizing the work on the analysis of the quality management system by senior management. The input and output data necessary for analysis are determined, conclusions and recommendations for improvement are given.

*Keywords.* Analysis, management system, quality, data, user

### Введение

В постоянно меняющейся социально-экономической ситуации совершенствование системы менеджмента качества (далее – СМК) залог успеха. СМК демонстрирует способность учреждения всегда оказывать услуги и выполнять работы высокого качества для более полного удовлетворения потребностей и ожиданий пользователей и других заинтересованных сторон.

Когда руководством принято стратегическое решение о создании системы менеджмента качества в организации, необходимо определить обязательные элементы системы, которые будут внедрены в рамках СМК. К таким элементам относятся: процессный подход, управление несоответствиями, внутренний аудит, анализ СМК со стороны руководства.

В данной статье рассматривается практический опыт внедрения и проведения в организации анализа СМК, это обязательный элемент системы и сертификационного аудита.

Согласно требованиям п. 5.1.1. стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 руководство организации должно демонстрировать свое лидерство и приверженность в отношении системы менеджмента качества, а именно:

- принимать ответственность за результативность СМК;
- разрабатывать политику и цели в области качества;
- применять процессный подход и риск-ориентированное мышление;
- обеспечивать доступность ресурсов, необходимых для СМК;
- обеспечивать достижение СМК намеченных результатов и т.п. [1]

К анализу СМК со стороны руководства стандарт устанавливает следующие требования: руководство должно анализировать через запланированные интервалы времени систему менеджмента качества в целях обеспечения ее постоянной пригодности, адекватности, результативности и согласованности со стратегическим направлением организации.

Для анализа используют входные данные – действия по результатам предыдущих анализов со стороны руководства; изменения во внешних и внутренних факторах, касающихся системы менеджмента качества; информация о результатах деятельности и результативности СМК (удовлетворенность пользователей, достижение целей в области качества,



показатели процессов, несоответствия и корректирующие действия, результаты мониторинга, измерений, аудитов, оценки рисков).

Результатом анализа являются выходные данные – возможности для улучшения, изменения в системе менеджмента качества, потребность в ресурсах.

Все данные в ходе анализа СМК необходимо регистрировать и сохранять как свидетельство проводимой деятельности [2].

### **Алгоритм проведения анализа СМК со стороны руководства**

Проведение анализа СМК со стороны руководства включает в себя следующие основные этапы:

1. подготовку данных для анализа СМК;
2. планирование проведения анализа СМК;
3. анализ СМК со стороны руководства (составление отчета);
4. контроль выполнения принятых решений.

Анализ функционирования СМК осуществляется 1 раз в год, сроки проведения анализа определяются на Совете по качеству. Итоги анализа СМК со стороны руководства подводятся на директорском совещании ежегодно до 30 января.

Входные данные для анализа собирает или готовит представитель руководства по качеству в виде законченных разделов отчета с анализом СМК или приложений к нему.

Сбор, предварительная обработка и/или представление данных для подготовки отчёта осуществляется (организуется) руководителями процессов / начальниками отделов, на основе устных распоряжений представителя руководства по качеству или приказов по учреждению.

Предоставленная в отчетах (аналитических записках, справках, служебных записках) информация должна отражать динамику функционирования процессов, содержать предложения по совершенствованию процессов и их взаимодействию, выполнению плановых показателей результативности.

Отчет с анализом СМК, составляемый представителем руководства по качеству должен содержать следующие данные:

- анализ действий, предпринятых по итогам предыдущих анализов со стороны руководства;
- анализ результатов внутренних аудитов СМК;
- анализ результатов проверок, проводимых сторонними организациями (Министерство культуры НСО, Общественный Совет по независимой оценке, надзорные органы, орган по сертификации и др.);
- анализ и оценка реализации Политики в области качества, достижения целей качества;
- анализ удовлетворенности потребителей, оценка имевших место претензий, отзывов;
- данные о функционировании процессов согласно критериям из отчетов руководителей процессов;
- статус (состояние) корректирующих и предупреждающих действий;
- изменения вне и внутри учреждения, которые могли бы повлиять на СМК.

Проект отчета по анализу СМК рассматривается на заседании Совета по качеству. По результатам составляется Протокол, в котором указываются все принятые решения. По результатам проведенного совещания менеджер по качеству дорабатывает Отчет по анализу СМК, направляет его руководителям процессов для согласования.

Директор утверждает Отчет по анализу СМК с принятыми решениями. На основании утвержденного отчета директор и зам. директора разрабатывают план корректирующих и/или предупреждающих действий по результатам анализа СМК за отчетный период [3].

### Составление отчета по анализу СМК со стороны руководства

Рассмотрим подробнее каждый раздел отчета по анализу СМК.

Первый раздел «Наличие, актуальность и пригодность Политики в области качества», в этом разделе необходимо оценить политику в области качества, есть ли этот документ во всех подразделениях учреждения, актуален ли он, при этом актуальность политики зависит от внешних факторов и внутренних, а также от периода пересмотра (чаще всего 1 раз в 3 года). Пригодность политики оценивается в рамках внутренних и внешних аудитов. В результате должны быть сформулированы выводы и рекомендации по улучшению. Например, *выводами могут быть*: политика пригодна и соответствует требованиям ГОСТ ISO 9001-2015 или политика создает основы для постановки и анализа целей в области качества. В качестве рекомендаций по улучшению можно провести оценку актуальности политики.

Второй раздел «Наличие и выполнение целей и задач в области качества деятельности», содержит процент выполнения по каждой установленной цели. Например, при анализе выполнение целей и задач в области качества учреждения в 2017 году выполнение целей и задач в области качества составляет 87 %, частично выполнено 10 %, не выполнено 3 % (по причине отсутствия финансирования). Выводом к данному разделу может быть соответствие процента выполнения стратегии развития, согласованность целей с политикой в области качества. Рекомендации по улучшению: цели учреждения и цели отделов должны содержать измеримые показатели; при составлении отчета о выполнении целей, необходимо приводить данные по сравнению с предыдущим периодом (динамику достижения).

Раздел «Анализ результатов аудитов (проверок) СМК» содержит количество проведенных аудитов (внешних и внутренних), их соответствие программе и планам аудита; количество несоответствий и уведомлений зафиксированных по результатам аудитов. Рекомендации по улучшению в данном разделе это систематическое проведение внутренних аудитов, определение и введение показателей результативности процесса аудита.

«Анализ удовлетворенности пользователей», данные раздел содержит анализ всех каналов связи с пользователями. В библиотеке это – анкетирование, журналы регистрации пожеланий и благодарностей, сайт «Фламп» (<http://novosibirsk.flamp.ru/>). По каждому каналу связи приводится статистика, например по анкетированию количество пожеланий и благодарностей, средний показатель удовлетворённости качеством услуг (рис. 1).

Параметры / баллы	2015	2016	2017
<b>1.Доступность информации об услугах библиотеки</b>	92%	96 %	96%
<b>2.Режим работы библиотеки</b>	98%	97 %	94%
<b>3. Комфортность условий предоставления услуг</b>	96%	95 %	94%
<b>4. Полнота предоставления услуг</b>	92%	95 %	94%
<b>5. Оперативность выполнения заказа и предоставления услуги</b>	96%	96 %	95%
<b>6. Уровень организации культурно-просветительных мероприятий (лекций, презентаций, вечеров, конференций и др.)</b>	-	94 %	94%
<b>7.Профессионализм и внимание персонала</b>	99%	98 %	95%
<b>Средний показатель удовлетворенности читателей</b>	93%	94 %	95%

Рис.1. Итоги анкетирования пользователей за 2015 - 2017 гг.

Вывод по разделу «Анализ удовлетворенности пользователей»: в учреждении обеспечивается постоянное определение и выполнение требований пользователей, с целью повышения их удовлетворенности качеством услуг. Как рекомендация по улучшению, может быть развитие и расширение каналов связи с пользователями, например в направлении онлайн анкетирования.

Таким образом мы рассмотрели ключевые разделы отчета анализа СМК со стороны руководства. Алгоритм будет идентичным и для остальных входных данных рекомендованных стандартом ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Анализ СМК позволяет определить направления развития и программу действий (на основе рекомендаций) на следующий временной период.

### **Выводы**

В результате проведения анализа СМК руководством обеспечивается постоянная пригодность, адекватность и результативность системы менеджмента качества, для организации появляются следующие возможности:

- постоянный мониторинг ключевых показателей для демонстрации результатов деятельности организации;
- формулирование достоверных и обоснованных выводов по основным стратегическим направлениям развития;
- рассмотрение рекомендаций по улучшению, как основы для формулирования целей и задач на следующий временной период.

### **Библиографический список**

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Система менеджмента качества. Требования. М. : Стандартинформ, 2015. 32 с.
2. Смирнова О.Е. Система менеджмента качества в строительной организации: учеб. пособие / О.Е. Смирнова; Новосиб. гос. архитектур. - строит. ун-т (Сибстрин). – Новосибирск: Изд-во НГАСУ (Сибстрин), 2014. – 72 с.
3. Смирнова О.Е., Тарасова С.А., Саенко З.М. Самооценка деятельности как основа эффективного управления библиотекой // Библиосфера. - 2015. - № 4. – С. 28-33.

УДК 658.115; ГРНТИ 06.81.12

## **ИНФРАСТРУКТУРНАЯ ПОДДЕРЖКА МАЛОГО ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

**Р.К. Алиева**

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
РФ, Рязань, mischka.2013@mail.ru*

*Аннотация.* Статья посвящена проблемам и задачам инфраструктурной поддержки инновационной деятельности малого бизнеса. Рассмотрены главные затруднения инновационного предпринимательства и инфраструктура поддержки, которая способствуют решить существующие проблемы.

*Ключевые слова.* Инновационная инфраструктура, инновационная деятельность, малое инновационное предпринимательство.

## **INFRASTRUCTURE SUPPORT FOR SMALL INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP**

**R.K. Alieva**

*Ryazan State Radio Engineering University,  
RF, Ryazan, mischka.2013@mail.ru*

*Annotation.* The article is devoted to infrastructure of support of innovative activity of small enterprises. The main problems of innovative entrepreneurship and support infrastructure that helps to solve these problems are considered.

*Keywords.* Innovation infrastructure, innovation activities, small innovative business.

## **Введение**

На сегодняшний день представляется довольно распределенная сеть организаций, поддерживающих и способствующих развитию инновационной деятельности.

Основной задачей в рамках активизации, т.е. решительным действиям инновационной деятельности в России, является развитие инновационной инфраструктуры, которая предлагают поддержку для достижений связей между потребителями инноваций и производителями, государственными организациями, научных сообществом и предпринимательством.

Важной целью функционирования инфраструктуры поддержки малого инновационного бизнеса является оказание поддержки субъектам предпринимательской деятельности на первоначальных стадиях развития инновационного предприятия или научно-технического прогресса.

## **Инновационная инфраструктура**

**Инновационная инфраструктура** – комплекс взаимозависимых структур, гарантирующих и предоставляющих возможность осуществления инновационной деятельности.

**Инновационная деятельность (малого предпринимательства)** – деятельность малых предприятий по созданию и внедрению в производство новых технологий и разработок.

Инновационная инфраструктура является индивидуальным для каждого предприятия мостом между результатами научных исследований (исследований), планов и рынком, предпринимательством [1].

К субъектам **инновационной инфраструктуры относятся юридические лица**, самостоятельны в не зависимости от организационно-правовой формы, **а также общественные организация**, помогающие производству новых продуктов, принимающие участие в их продвижении к потребителю в соответствии с учредительными документами.

В инновационную инфраструктуру входят компании, организации охватывающие целый круг осуществления инновационной деятельности формирования совершенно новых научно-технических идей и их переработки до выпуска и реализации новой продукции.

В организационную инфраструктуру может входить целый ряд учреждений предоставляющих среднему и малому инновационному бизнесу многообразные услуги в виде консалтинга, связи, аренды помещений, офисов, стартового финансирования и т.д.

К главным элементам инновационной инфраструктуры относят (рис. 1):

- производственно-технологическая деятельность;
- консалтинговая деятельность;
- финансовая деятельность;
- кадровая деятельность;
- информационная деятельность;
- сбытовая деятельность.

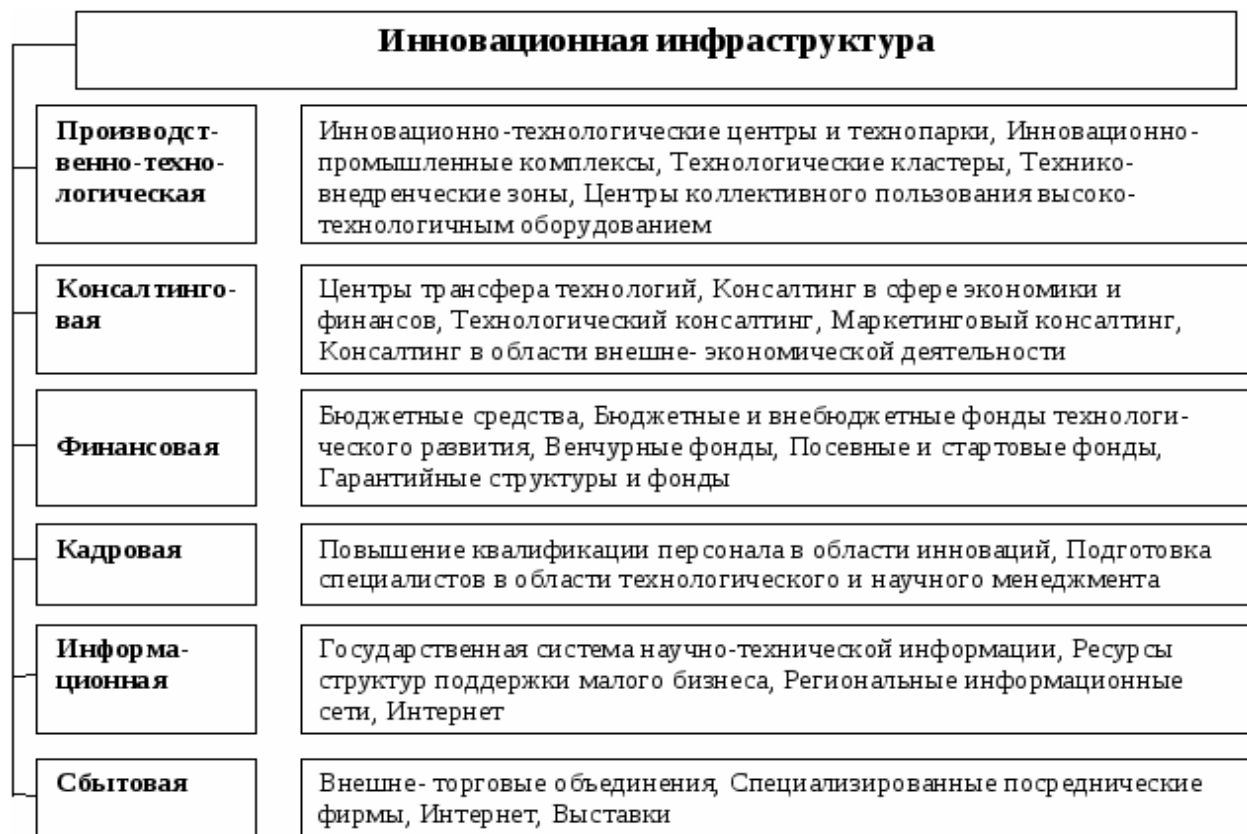


Рис. 1. Инновационная инфраструктура

### Малое инновационное предпринимательство

В инновационную деятельность практически включают абсолютно все фазы – от научно-исследовательских работ до продажи научно-технической продукции на рынке [2]. Структура факторов работы малого инновационного предприятия показана на рисунке 2. К ним относят:

- привлечение инвестиций;
- формирование кадровой политики;
- рекламно – информационное сопровождение;
- продвижение на рынке сбыта;
- юридическое, бухгалтерское и экономическое сопровождение;
- наличие материально-технической базы.

Для успешной работы малого инновационного предприятия необходима усиленная работа коллектива по всем вышеуказанным факторам, так как все они являются важными для деятельности бизнеса и недостаточное внимание любому из факторов может привести к ухудшению состояния предприятия.



Рис. 2. Структура взаимодействия факторов малого инновационного предпринимательства

В таблице 1 выделяются главные поставленные цели, входящие в инфраструктуру поддержки инновационного предпринимательства в соотношении с главными проблемами этой области экономической деятельности:

Таблица 1. Основные задачи и проблемы инфраструктуры поддержки малого инновационного предпринимательства

Основные задачи	Основные проблемы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение потребности со стороны клиента на высокотехнологичную продукцию.</li> <li>2. Увеличение круга допустимых инвесторов с помощью среднего и крупного предпринимательства, а также с помощью представителей рынка венчурного инвестирования.</li> <li>3. Предоставление финансовой и материальной поддержки на изначальных стадиях возникновения инновационных проектов.</li> <li>4. Оказывание помощи и поддержки в получении доступа к наиболее финансовым доступным производственным и офисным помещениям.</li> <li>5. Поддержка в поиске новых компаньонов и предоставление различного рода взаимопомощи по «сопровождению» и осуществлении инновационного проекта.</li> <li>6. Информационная поддержка, то есть пользователь получает определенную информацию для улучшения бизнеса для делопроизводства.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лишение деловой информации и сведений о состоянии рынка, ресурсах, недостаток производственно-технической и ресурсной базы</li> <li>2. Нехватка собственных денежных средств.</li> <li>3. Возвышенные цены нововведений.</li> <li>4. Недостойное развитость инфраструктуры поддержки малого инновационного предпринимательства (МИП) и т.д.</li> </ol>

Инфраструктура поддержки малого инновационного бизнеса является главной частью экономики, способствующей и оказывающей устойчивый прогресс малого инновационного предпринимательства. Инновационная инфраструктура позволяет распределять риски между участниками инновационного развития и минимизировать их.

#### **Библиографический список**

1. Горфинкеля В. Я. Инновационное предпринимательство [Текст] учебник/под ред. В. Я. Горфинкеля, Т. Г. Попадюк. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 523с.
2. Гофинкеля В.Я Малое предпринимательства: организация, управление, экономика [Текст] учеб. пособие/под.ред.проф. В.Я.Гофинкеля. – М.: Вузовский учебник: 2015. – 349с.

## СЕКЦИЯ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕСОНАЛОМ»

УДК 331.1

### МОНОТОННОСТЬ ТРУДА КАК ФАКТОР ВЛИЯНИЯ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДОВОГО ПРОЦЕССА

М.С. Зорина, В.С. Ляшова

*Донецкий национальный технический университет,*

*Донецкая Народная Республика, Донецк, [maria\\_z11@mail.ru](mailto:maria_z11@mail.ru), [lyashova\\_varya@mail.ru](mailto:lyashova_varya@mail.ru)*

*Аннотация.* Анализ монотонности труда обеспечивает изучение функционирования человеческого организма в состоянии повышенной физической и умственной активности в условиях повышенной ответственности за принятые решения. Результаты анализа могут быть использованы с целью совершенствования производственных процессов, а также объясняют функциональные изменения, происходящие в организме при выполнении трудовых функций.

*Ключевые слова.* Физиологические основы трудовой деятельности, монотонность труда, производительность труда, гуманизация труда, профессиональный рост.

### MONOTONITY OF LABOR AS A FACTOR OF INFLUENCE ON THE EFFECTIVENESS OF THE LABOR PROCESS

M.S. Zorina, V.S. Lyashova

*Donetsk National Technical University*

*Donetsk People's Republic, Donetsk, [maria\\_z11@mail.ru](mailto:maria_z11@mail.ru), [lyashova\\_varya@mail.ru](mailto:lyashova_varya@mail.ru)*

*Annotation.* Analysis of the monotony of labor provides a study of the functioning of the human body in a state of increased physical and mental activity in conditions of increased responsibility for the decisions made. The results of the analysis can be used to improve production processes, and also explain the functional changes that occur in the body when performing labor functions.

*Keywords.* Physiological bases of labor activity, monotony of labor, labor productivity, humanization of labor, professional growth.

#### Введение

С развитием науки очевидным стал тот факт, что между эффективной производительной деятельностью человека и условиями труда существует прямая зависимость. Изучение физиологических основ трудовой деятельности позволяет оценить данную зависимость и разработать мероприятия по наиболее рациональному использованию человеческих ресурсов с учетом их физиологических особенностей. От того, насколько уровень организации труда соответствует требованиям человеческого фактора в производстве, во многом зависят конечные результаты хозяйственной деятельности предприятий.

#### Физиология труда как основа гуманизации трудового процесса

Физиология труда – комплексная наука, изучающая реакции организма на воздействие внешней среды, а также взаимодействие всех показателей системы жизнедеятельности человека: дыхательной, кровеносной, опорно-двигательной, пищеварительной, нервной, сенсорной [1]. Более детальное изучение влияния новых технологий, химических, биологических и других факторов воздействия на организм человека должно обеспечивать полную безопасность трудового процесса. Приоритетным направлением в этой сфере становится создание безопасных технологий, процессов, оборудования, эффективных форм организации труда и производства. Условия жизнедеятельности современных производственных систем требуют все больших средств на создание безопасной организации рабочего места и, как следствие, сокращения расходов на компенсацию последствий неблагоприятных условий труда. Необходима единая научно-методическая база для установления льгот и компенсаций, основанная на объективной оценке реального влияния условий труда на работоспособность и



здоровье человека. При решении этих задач должен быть достигнут не только экономический эффект, но и социальный, включающий положительные эмоции, удовлетворение работой и т.д.

Все естественные процессы и свойства человека развиваются под влиянием его трудовой деятельности. Фактор психофизиологии трудовых процессов приобретает все большее значение в связи с тем, что современный работник, благодаря своей высокой профессиональной компетентности при непрерывном повышении квалификации, находит более современные варианты решения производственных задач, способствуя тем самым дальнейшему развитию производства. При проектировании и совершенствовании производственных процессов необходимо ориентироваться не только на экономические результаты экспериментов, но и на современные критерии оптимизации условий труда и психофизиологических процессов.

С развитием высокотехнологичных производств исчезают устаревшие профессии, появляются новые категории специалистов, растут требования к качеству рабочей силы. Важным при этом является соблюдение принципа гуманизации труда и возможности профессионального роста [4]. Высокий уровень профессиональной подготовки создает надежную основу для повышения квалификации, производственной активности человека и, как следствие, обуславливает высокое качество работы и соответствующий уровень ее оплаты. Рост требований к состоянию нервно-психической системы работников приобретает все большее значение. Качество трудовой деятельности во многом зависит от того, в какой степени выполняемая работа соответствует индивидуальным физиологическим свойствам работника, его возможностям, потребностям и способностями.

### **Монотонность как фактор динамики производительности труда**

Механизация и автоматизация производственных процессов привела к монотонной работе, проводимой в условиях недостаточной мышечной и двигательной активности. Однообразная работа – это монотонная работа, которая требует постоянных однообразных длительных простых операций, или непрерывной концентрации на небольшом объеме поступающей производственно-важной информации. Приспособленность человеческого организма к монотонности влияет на характер и условия труда, профессиональную и физическую подготовку, функциональное состояние человека, отношение к работе, физиологические характеристики индивидуума. Монотонность производственного процесса тем выше, чем меньше длительность повторяющихся операций (менее 20 сек.). При этом количество приемов в повторяющихся операциях менее либо равно 4. Глубина состояния монотонности труда тем больше, чем меньше объем информации оператор получает за небольшой промежуток времени и чем менее значительная степень его ответственности за принятые решения [2]. В некоторых случаях, несмотря на существующие особенности монотонной работы, состояние монотонности может не наступить из-за других факторов профессиональной деятельности.

Среди факторов, которые препятствуют развитию однообразия, одним из наиболее весомых является степень функционального рабочего напряжения. Этот тип напряжения формируется из совокупности различных характеристик работы – усилий мышц, темпа работы, степени точности, наличия принудительного ритма, степени сложности и уровня ответственности нервно-эмоционального напряжения, числа и сложности обрабатываемой информации. Степень физического или нервного напряжения работы обуславливает состояние развития монотонности. Факторами, которые способствуют развитию состояния монотонности, являются гипокинезия (недостаток мышечной активности), низкая ответственность, а также такие факторы окружающей среды как постоянный фоновый шум и вибрация, недостаточное освещение, некомфортный микроклимат, изоляция помещения, однообразие оформления рабочих пространств промышленных интерьеров. Монотонная работа в основ-

ном вызывает изменения функционального состояния центральной нервной системы – происходит уменьшение возбудимости нервных центров, снижение частоты сердечных сокращений (на 25-30%), увеличение коэффициента variability сердечного ритма; снижение артериального давления и частоты дыхания. Наиболее распространенные проявления психологического состояния монотонности: апатия, скука, потеря интереса к работе, невнимательность, сонливость [3]. Возможно развитие нервного стресса, его симптомы – раздражительность, усталость, нарушение функции внутренних органов, депрессия, отсутствие желания работать. Работа оценивается как субъективно неинтересная, непривлекательная. Перевод работника на другую работу или смена вида деятельности часто приводит к исчезновению этих симптомов.

Степень влияния однообразных рабочих процессов в значительной степени определяется зависимостью психофизиологического состояния работника от его индивидуальных характеристик, типа нервной деятельности, темперамента, черт личности [5]. В отношении монотонной деятельности, люди делятся на две группы – монотопилы и монотопобы [2]. Монотопилы характеризуются слабым типом реакции нервной деятельности, инертными нервными процессами. Представители данного типа устойчивы к развитию монотонии и могут выполнять однообразную работу в течение длительного времени. Монотопобы обладают высоким уровнем интенсивности процессов возбуждения, подвижностью нервных процессов и эмоциональной неустойчивостью. Для них вероятно более быстрое и сильное развитие монотонности при выполнении однообразной работы.

### **Выводы**

При организации труда необходимо учитывать особенности адаптации человека к труду, совершенствовать и применять теорию и методику управления физиологическими процессами, которые обуславливают эту адаптацию. При поиске наиболее эффективных методов освоения профессиональных умений и навыков важно учитывать физиологические особенности каждого работника, желающего освоить ту или иную профессию. Мониторинг воздействия современных технологий, химических, биологических и других факторов на состояние здоровья работника способствует обеспечению безопасности труда, росту его производительности, эффективности и степени удовлетворенности результатами самого труда.

### **Библиографический список**

1. Руководство по физиологии труда / под ред. З. М. Золиной, Н. Ф. Изморова. – Москва: Медицина, 1983. – 528 с.
2. Горшков, С. К. Методика исследований физиологии труда / С. К. Горшков, З. М. Золина, Ю. В. Мойкин. – Москва: Медицина, 1974. – 76 с.
3. Влияние условий труда на работоспособность и здоровье операторов / под ред. А. О. Навакатияна. – Киев: Здоров'я, 1984. – 144 с.
4. Зорина, М. С. Социально-экономическая составляющая гуманизации образовательного процесса в современном техническом вузе / М. С. Зорина // Электронный научно-методический журнал Омского ГАУ. 2017. № 2 (9). – С. 25.
5. Штагер, О. А. Гендерные особенности формирования человеческого капитала / О. А. Штагер, Е. В. Левчук // Современные тренды российской экономики: вызовы времени - 2017 Материалы международной научно-практической конференции. 2017. – С. 443-445.

УДК 005.95/96; ГРНТИ 82.17.25

## ЭВОЛЮЦИЯ HR-ТЕХНОЛОГИЙ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В РЕКРУТИНГЕ

Р.Д. Пашкин

*Рязанский государственный радиотехнический университет,**РФ, Рязань, roman.pashkin.94@mail.ru*

*Аннотация.* В данной статье проанализирована эволюция HR-технологий, сгруппированы и разработаны карты современных технологических решений в рекрутменте, классифицированы и проанализированы информационные технологии, применяемые в современном рекрутменте.

*Ключевые слова.* Рекруттинг, кадровые технологии, управление персоналом, HR-технологии

## EVOLUTION OF HR TECHNOLOGIES. INFORMATION TECHNOLOGIES IN RECRUITING

R.D. Pashkin

*Ryazan State Radio Engineering University,**RF, Ryazan, roman.pashkin.94@mail.ru*

*Abstract.* This article analyzes the evolution of the HR technologies, grouped and developed the maps of modern technological solutions in the recruitment, classified and analyzed information technology used in modern recruiting

*Keywords.* Recruiting, HR technology, HR management

Традиционно под HR-технологиями подразумевалась обработка транзакционных процессов, а представителями HR-решений были большие ERP-вендоры, т.е. так называемые информационные системы, которые занимались двумя вещами: с одной стороны, кадровым делопроизводством (автоматизацией документооборота компаний), с другой – расчетом заработных плат [1]. Вендорами КДП и расчета заработных плат считались традиционные компании: SAP, Oracle, БоссКадровик, 1С и т.д. 10 – 15 лет назад Hr-услуги эволюционировали и появился целый стек новых технологических решений, которые скорее являлись про-стратегическим HR, чем просто прообработкой транзакций. Это так называемый Human Capital Management Systems, т.е система, которая позволяет автоматизировать и оптимизировать весь HR-процесс, фокусируясь на трех основных областях: рекрутмент, управление талантами, обучение и развитие. Вендоры данных систем так же в основном всем знакомы: Lumesse, Successfactors, Taleo, Mirapolis. Эти компании, так или иначе, пронизывают все HR-процессы и по-разному их автоматизируют (рис. 1).

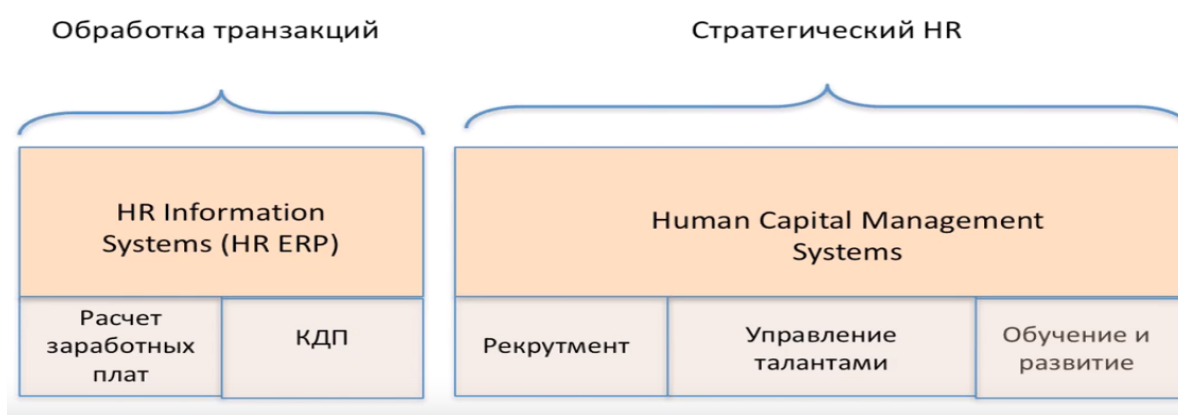


Рис. 1. Эволюция кадровых технологий

В каждом из блоков стратегического HR существует огромное количество точечных решений, которые позволяют автоматизировать процесс в рамках конкретной функции (рис. 2).

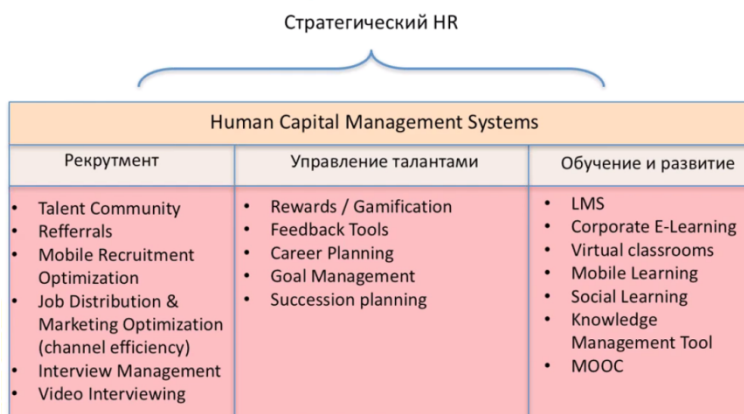


Рис. 2. Эволюция кадровых технологий стратегического HR

В сфере управления талантами появились решения для геймификации, для автоматизации и получения обратной связи от сотрудников, для карьерного планирования, управления преемственностью. В сфере обучения и развития - отдельные системы LMS, виртуальные обучающие программы, общедоступные онлайн-курсы.

Но в рекрутменте таких инноваций появилось больше всего. Именно рекрутмент традиционно является самой инновационной функцией HR и находится на «передовой» всего того, что происходит в области HR-технологий. В связи с этим стали появляться решения для так называемой автоматизации рекомендаций, решения для управления сообществами кандидатов, решения для размещения вакансий на множестве каналов из одного источника, решения для автоматизации процесса интервью и др. В каждой категории, представленной на рисунке 2, появилось более ста различных вендоров [2].

В настоящее время разработаны различные карты, которые показывают многообразие решений в разных областях HR, но если заглянуть поглубже в каждую из функций, то в каждой функции HR можно выделить огромное множество информационных решений. Однако, существуют карты, которые фокусируются на решении проблем Talent Acquisition, на которых более 250 различных вендоров, которые могут создать достаточно быстро добавленную стоимость в рамках маленького процесса рекрутмента, например: размещение вакансий, управление сообществами кандидатов, решения для работы с социальными сетями и т.д.

Нами была разработана карта для отечественных организаций, т.е. описание решений для автоматизации рекрутмента в России (более 50 вендоров) (рис. 3).



Рис. 3. Вендоры реализации HR-технологий в России

После выделения основных вендоров реализации HR-технологий возник вопрос: так как должен выглядеть процесс рекрутмента в идеале?

Во-первых, в компании должна существовать ATS-система, которая управляет вакансиями и позволяет отслеживать отклики на доступные должности.

Во-вторых, необходимо наличие так называемого карьерного портала, на котором размещаются вакансии компании. Здесь необходимо учитывать несколько вещей:

1) Карьерный портал должен быть настроен таким образом, чтобы максимизировать конверсию трафика в аппликантах.

2) Карьерный портал должен быть оптимизирован с точки зрения возможности апплицироваться с мобильного устройства или, чтобы кандидаты могли хотя бы оставить информацию о себе, чтобы рекрутеры имели возможность им перезвонить. Карьерный портал должен быть заточен на то, чтобы максимизировать вероятность того, что кандидат оставит информацию о себе и, таким образом, рекрутеры не потеряют трафик и не потеряют хороших кандидатов, которые не откликнулись из-за того, что им не понравился процесс заполнения на сайте и вообще то, как выглядит карьерная страница.

3) Аналитика и трекинг. Когда входящий трафик заявок настроен через карьерный портал – это очень полезно с точки зрения аналитики того, с каких каналов пришли люди. Таким образом, можно узнать откуда апплицировался кандидат, появляются инсайты о том, какие каналы работают лучше всего, для того, чтобы впоследствии оптимизировать источники трафика на основе полученных данных.

В-третьих, необходима система распространения вакансий (job distribution) по различным источникам. Сегодня компании тратят большое количество времени и ресурсов рекрутеров просто для того, чтобы размещать одну и ту же вакансию на различных источниках.

После того как вакансии размещены появляются каналы, с которыми работают рекрутеры, и аналитика по этим каналам. Если говорить о каналах, то здесь необходимо помнить главное правило – нельзя ограничивать рекрутинг джоббордами и социальными сетями. У рекрутеров должно быть колоссальное количество каналов, через которые они будут искать и привлекать потенциальных кандидатов, в частности, использовать каналы, связанные с контекстной рекламой, диджитал каналы (RTB), которые вешают баннеры на сайтах, где кандидаты видят баннеры, переходят на сайт компании и там апплицируются. Помимо этого еще одним каналом является ретаргетинг, когда вакансия, однажды увиденная кандидатом на сайте, начинает преследовать его на любых площадках.

Последним элементом цепочки добавленной стоимости в процессе рекрутмента должна быть аналитика. Очень важно оценивать эффективность каналов, чтобы впоследствии распределять правильно бюджет рекрутинга на те каналы, которые дают максимальную релевантность откликов на различные вакансии. Когда аналитики нет – нет возможности правильно распределять бюджет.

В данной цепочке есть более точечные технологии, но не все они являются ценными. В связи с этим, нами была разработана карта, показывающая ценность (Business Impact) современных технологий рекрутинга (рис. 4).

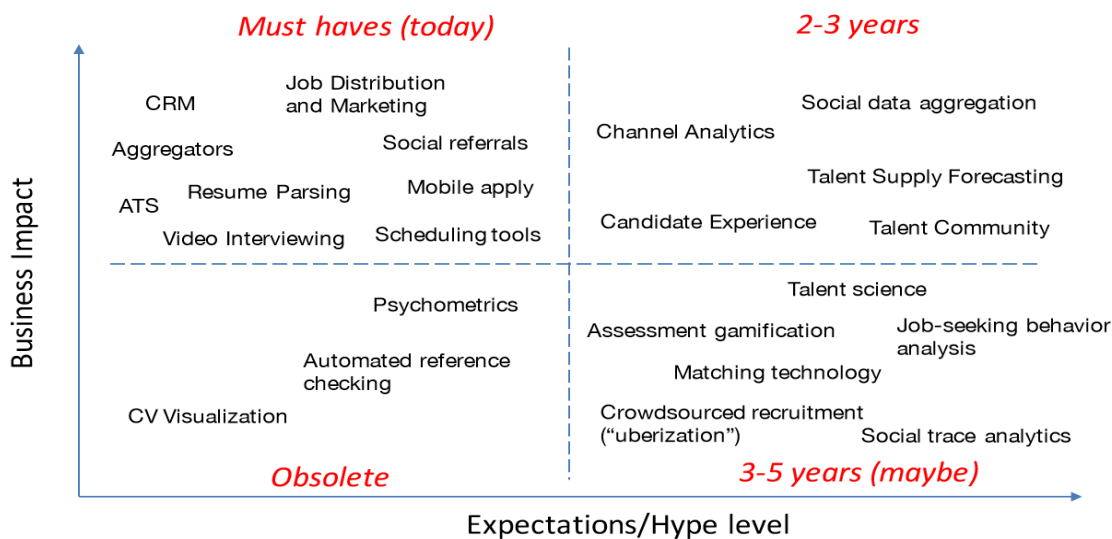


Рис. 4. Карта ценности современных технологий рекрутинга

Если посмотреть на рынок HR-решений, все технологические решения можно разбить на 4 категории:

- 1) Технологии, применяемые сейчас (must have).
- 2) Технологии устаревшие (obsolete).
- 3) Технологии, которые популярны уже сейчас и станут must have через 2-3 года.
- 4) Технологии, которые популярны сейчас, но их ценность еще не подтверждена, т.е., возможно через 3-5 лет они перейдут либо в область must have, либо в область obsolete.

В данной статье рассмотрены технологии, которые сегодня составляют основной набор рекрутера (must have).

Первая группа – это технологии Job Marketing and Distribution, которые дают возможность мгновенно распространить вакансию на большое количество джоббордов и социальных нишевых каналов. Таких технологий очень много, это стало так называемым стандартом индустрии. Ведущие американские вендоры, которые так же хорошо представлены в Европе – это Broadbean, eQuest, Talemetry. Здесь все достаточно просто, рекрутеры используют их как систему управления вакансиями, подгружают необходимую вакансию и дальше она автоматически появляется в тех каналах, в которых они собираются привлечь кандидатов. Стоит отметить, что в России серьезных систем для Job Distribution в данный момент нет, но есть такая функциональность в некоторых ATS-системах.

Вторая группа технологий «джентльменского набора» рекрутеров – это концепция CRM (Candidate Relationship Management). Если раньше о кандидатах, которые по тем или иным причинам не подошли на вакансию, забывали, то в условиях борьбы за таланты, возрастает важность того, чтобы поддерживать отношения с теми людьми, которые по какой-то причине не готовы сразу прийти в компанию, но готовы оставаться в кадровом резерве в организации. Для этого необходимо постоянно напоминать этим кандидатам о компании и не позволять забывать о ней. Для этого используются системы, которые позволяют коммуницировать с тем пулом кандидатов, который есть у компании. К данным системам относят системы Avature, Beamery, Smashfly. Данные инструменты постоянно скидывают потенциальным кандидатам различные статьи о компании, приглашения на вебинары и не дает кандидатам забыть о компании и поддерживает теплые отношения с ними.

Третья группа информационных технологий must have – это социальные рекомендации, т.е. когда сотрудники рекомендуют знакомых в компанию и получают различные бенефиты и бонусы. Однако, существуют технологии, где не сотрудники в проактивном режиме

предлагают своих знакомых в компанию, а сама система советует сотрудникам предложить тех или иных людей на соответствующую вакансию. К данным системам относят технологии RolePoint, ZAO, Careerify. Они мониторят контакты первого и второго круга сотрудников на предмет людей, которые подходят на позицию внутри компании и предлагают их порекомендовать. Плюс данных технологий в том, что они не только анализируют и задействуют социальные сети сотрудника, но и также принципиально меняют подход к контролю процесса рекомендаций. Так же, данные технологии, меняют подход к награде за рекомендацию.

Четвертой группой инструментов must have являются так называемые агрегаторы, все те инструменты, где платят не за размещение вакансий, а за количество кликов, которые получила данная вакансия. Данная модель позволяет лучше контролировать качество и стоимость трафика, тем самым позволяет снижать затраты на размещение вакансий. К данным технологиям относят системы Indeed, Jobrapido, Glassdoor.

Следующей группой решений являются продукты для семантического поиска и парсинга резюме. Они избавляют рекрутеров от необходимости заносить резюме в базу данных (резюме автоматически разносится по полям и оказывается в ATS системе). Таких решений несколько, для российского рынка наиболее приемлема система DaXtra. Фактически резюме-парсинг - такая система, которая экономит огромное количество времени на занесение вакансий в базу данных.

Еще одной группой must have технологий являются системы для видеointервьюирования: VCV, HireVue, ТП и другие. Эти системы занимаются автоматизированным интервьюированием, где система присылает вопросы кандидату, он в удобном для себя виде отвечает на них, а система фиксирует ответы и отправляет в сжатом виде рекрутерам. Уровень использования данных технологий в России последнее время сильно растет.

Последняя группа инструментов, которая в настоящее время должна использоваться рекрутерами – это системы оценки и постановки интервью с кандидатами, где кандидат сам, переходя по ссылке, может установить удобное для него время прохождения интервью. Программа при этом оценивает загруженность рекрутера на тот или иной день и предоставляет обратную связь кандидату о возможности прохождения интервью в выбранный им день. К таким технологиям можно отнести системы Reschedge, Calendly, Assistant.to и др.

Т.е. как видно из статьи, в настоящее время современные рекрутеры обладают достаточно большим стекком технологий в области подбора и найма персонала, который уже давно выходит за рамки простого скрининга резюме и прохождения социометрических тестов.

Таким образом, в данной статье рассмотрены и классифицированы информационные технологии, применяемые в современном рекрутинге.

### **Библиографический список**

1. Залюбовский, И. Конференция "Рекрутмент-2011" / И. Залюбовский// Управление персоналом. - 2011. - № 3. - с.35.
2. Перебейнос, А. IX исследование рынка рекрутмента/А. Перебейнос// Управление персоналом. - 2011. - № 5. - с. 11-16.

УДК 331.108.26; ГРНТИ 06.77.59

## **АУДИТ СОБЛЮДЕНИЯ ТРЕБОВАНИЙ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА РФ ПО ЗАЩИТЕ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ НА СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

**Л.А. Федорова**

*Рязанский государственный радиотехнический университет, Рязань  
РФ, Рязань, laf2006@yandex.ru*

*Аннотация.* В данной работе описано содержание и последовательность проведения аудита соблюдения требований законодательства РФ по защите персональных данных на современных предприятиях.

*Ключевые слова.* Персональные данные, аудит, защита персональных данных, согласие, локальные нормативные акты.

## **AUDIT OF COMPLIANCE WITH REQUIREMENTS OF RF LEGISLATION ON PROTECTION OF PERSONAL DATA IN MODERN ENTERPRISES**

**L. Fedorova**

*Ryazan State Radio Engineering University, Ryazan  
Russia, laf2006@yandex.ru*

*Abstract.* This paper describes the content and sequence of carrying out of audit of compliance with requirements of RF legislation on protection of personalizing in modern enterprises.

*Keywords.* Personal data audit, data protection, agreement, local normative acts.

### **Введение**

В современных условиях постоянно меняющихся норм трудового права особое место для предприятий и организаций занимает обеспечение разъяснительной политики и своевременных действий по адаптации и внедрению коррективов в процесс их функционирования. Особое внимание в рамках настоящей статьи хочется уделить конфиденциальному делопроизводству в части защиты персональных данных. Одной из причин более внимательного отношения к сбору, обработке и хранению персональных данных является существенное ужесточение законодательства РФ, введение многоступенчатой мультиштрафной системы наказания.

### **Персональные данные и специфика их обработки**

Конфиденциальное делопроизводство это процесс, который подразумевает организацию работы с «закрытыми» данными, их документирование и защиту информации, находящейся в этих документах. Другими словами основным признаком конфиденциального документа является наличие информации, подлежащей защите. В соответствии с Указом Президента РФ от 06.03.1997 №188 «Об утверждении Перечня сведений конфиденциального характера», персональные данные, включающие сведения о фактах, событиях и обстоятельствах частной жизни гражданина, позволяющие идентифицировать его личность, входят в состав этого перечня [1]. Таким образом, персональные данные всегда являются конфиденциальной, строго охраняемой информацией.

Основными нормативными документами, регламентирующими работу с персональными данными являются 14 глава Трудового Кодекса РФ и Федеральный закон от 27.07.2006 №152-ФЗ «О персональных данных». Специфические особенности процесса обработки персональных данных изложены в статье 86 Трудового Кодекса РФ.

Обработка персональных данных - любое действие (операция) или совокупность действий (операций), совершаемых с использованием средств автоматизации или без использования таких средств с персональными данными, включая сбор, запись, систематизацию, накопление, хранение, уточнение (обновление, изменение), извлечение, использование, пере-



дачу (распространение, предоставление, доступ), обезличивание, блокирование, удаление, уничтожение персональных данных [2].

Обработка персональных данных работника может осуществляться исключительно в целях обеспечения соблюдения законов и иных нормативных правовых актов, содействия работникам в трудоустройстве, обучении и продвижении по службе, обеспечения личной безопасности работников, контроля количества и качества выполняемой работы и обеспечения сохранности имущества.

Однако при этом существуют исключения, при которых работодатель вправе осуществлять обработку персональных данных работника без его согласия. Это случаи, предусмотренные законодательством РФ. Это исключение касается передачи персональных данных в Пенсионный Фонд (ст.9 Федерального закона от 01.04.1996 №27-ФЗ «Об индивидуальном (персонифицированном) учете в системе обязательного пенсионного страхования»); ФФОМС, ФСС РФ (ст.15 Федерального закона от 24.07.2009 №212-ФЗ «О страховых взносах в Пенсионный фонд РФ, Фонд социального страхования РФ, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования»); налоговые органы (ст.24 Налоговый кодекс РФ); военные комиссариаты (ст.4 Федерального закона от 28.03.1998 №53-ФЗ «О воинской обязанности и военной службе»); иные органы, когда обязанность передачи им сведений, относящихся к персональным данным работника, закреплена за работодателем законом либо необходима для достижения установленных законом целей. Кроме того, работодатель имеет право обрабатывать персональные данные работника без письменного согласия работника в случаях, когда существует угроза жизни и здоровью работника, когда персональные данные общедоступны, когда обработка персональных данных связана с выполнением работником должностных обязанностей, когда данные подлежат раскрытию в соответствии с законом, когда это предусмотрено коллективным договором и правилами внутреннего трудового распорядка.

### **Обязательные документы для работодателя при работе с персональными данными**

В соответствии с требованиями современного законодательства на любом предприятии, независимо от формы собственности, отраслевой направленности хозяйственной деятельности и численности персонала, должны иметься в наличии четыре обязательных локальных нормативных акта – правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, график отпусков и документы, регламентирующие порядок работы с персональными данными. Подробно остановимся на обязательных документах при работе с персональными данными работников.

В состав этих документов входят:

- Локальный нормативный акт (один документ, определяющий политику предприятия в отношении сбора, обработки, передачи и хранения персональных данных или несколько документов).
- Уведомление о начале обработки персональных данных.
- Письменная форма согласия на обработку персональных данных (для соискателя, для работника, для третьих лиц).
- Обязательство о неразглашении персональных данных.
- Приказ о назначении уполномоченного лица за организацию сбора, обработки и хранения персональных данных.
- Акт приема-передачи персональных данных, в случае увольнения лица, ответственного за сбор, обработку и хранение персональных данных.
- Журналы, необходимые для однократного пропуски на территорию работодателя.

Кратко уделим внимание каждому из перечисленных документов.

*Локальный нормативный акт по персональным данным* утверждается уполномоченным лицом в организации и не требует при утверждении учета мнения представительного органа работников. Этот документ устанавливает порядок сбора, регистрации, обработки, накопления, передачи и хранения документов, содержащих сведения, отнесенные к персональным данным работников. Целью настоящего локального нормативного акта является защита персональных данных работников предприятия от несанкционированного доступа и разглашения.

Локальный нормативный акт может быть в форме положения, в структуру которого будут входить следующие разделы: общие положения, состав персональных данных, обязанности работодателя, обязанности работника, права работника, процедура сбора, обработки, передачи и хранения персональных данных, процесс доступа к персональным данным работника, защита персональных данных работников, ответственность за разглашение информации, связанной с персональными данными работника

Локальный нормативный акт может быть один, а может быть несколько по разным направлениям деятельности предприятия по защите персональных данных, например, определяющий общие принципы обработки персональных данных, определяющий порядок обработки персональных данных на бумажных носителях, определяющий порядок обработки персональных данных в информационных системах, определяющий порядок хранения персональных данных, определяющий порядок передачи персональных данных, определяющий порядок обработки персональных данных должностными лицами, непосредственно осуществляющими обработку и прочие.

Локальные нормативные акты, регламентирующие вопросы работы с персональными данными, обязательно должны быть доведены под роспись до сведения всех работников предприятия, и должен отвечать всем требованиям, предусмотренным действующим законодательством.

Они в обязательном порядке должны содержать следующие моменты:

- перечень должностных лиц имеющих полный доступ к персональным данным;
- перечень должностных лиц имеющих ограниченный доступ (с указанием целей и перечня персональных данных);
- порядок внутреннего и внешнего доступа;
- порядок хранения документов, содержащих персональные данные;
- порядок действий представителей работодателя при нахождении на территории третьих лиц и при передачи персональных данных третьим лицам;
- правила доступа к персональным данным, обрабатываемым в информационной системе.

*Уведомление об обработке персональных данных* в обязательном порядке должно содержать фамилию, имя, отчество оператора и его адрес, цели обработки и перечень персональных данных и действий с ними.

*Письменная форма согласия на обработку персональных данных* обязательно должна включать фамилию, имя, отчество подписавшего его работника и его паспортные данные, перечень персональных данных и цели обеспечения их обработки.

В части раздела персональные данные кроме общепринятых: пол, дата и место рождения, данные паспорта, адреса регистрации по месту жительства и фактического проживания, номера телефонов: домашнего и мобильного, СНИЛС, ИНН, могут быть и такие данные как: данные о семейном положении, составе семьи, сведения о трудовом стаже, предыдущих местах работы, доходах на предыдущих местах работы, сведения о событиях, связанных с моей трудовой деятельностью, результаты аттестации и пр. Целями обработки данных могут быть - обеспечение соблюдения требований законодательства РФ, подведение итогов аттестации, формирование кадрового резерва, отражение информации в кадровых документах и пр.

Согласие действительно с дня его подписания до дня отзыва в письменной форме. В согласии должны быть указаны такие реквизиты как дата подписания, подпись субъекта персональных данных и расшифровка подписи.

*Обязательство о неразглашении персональных данных* заключается с лицом, осуществляющим сбор, обработку и хранение персональных данных работников предприятия. Оно включает в себя обязательно фамилию, имя и отчество этого лица, его паспортные данные, факт получения доступа к персональным данным работников предприятия, факт согласия с вменяемыми ему функций, факт ознакомления его со всеми локальными нормативными актами. Обязательные реквизиты – дата, подпись лица, расшифровка подписи.

*Приказ, издаваемый в целях обеспечения защиты персональных данных* работников предприятий от несанкционированного доступа и разглашения, а также установления порядка получения, учета, обработки, накопления и хранения документов, содержащих сведения, отнесенные к персональным данным работников предприятия, утверждает перечень должностных лиц, имеющих право и несущих ответственность за сбор, обработку и хранение персональных данных работников.

Необходимость *акта прием-передачи персональных данных* возникает в случае увольнения ответственного за работу с персональными данными, назначенного приказом директора. В данном документе в обязательном порядке должны содержаться: фамилии, имена и отчества лиц передающей и принимающей стороны, при этом лицо, принимающее носители персональных данных на момент оформления акта должно быть утверждено и уполномочено на работу с персональными данными приказом директора, и кроме того, в акте должны быть перечислены все документы, содержащие персональные данные, которые передаются.

*Журналы, необходимые для однократного пропуска на территорию работодателя* в обязательном порядке должен содержать следующие графы: фамилия, имя, отчество лица, проходящего на территорию работодателя, его паспортные данные, наименование подразделения, куда направляется лицо.

### **Аудит соблюдения требований законодательства РФ по защите персональных данных на современных предприятиях**

При проведении аудита кадрового делопроизводства на предприятии, в части организации и обеспечения защиты персональных данных, необходимо придерживаться перечня документов, которые подлежат обязательной проверке. К ним относятся:

- Уведомление об обработке персональных данных.
- Документы, необходимые для проверки фактов, содержащих признаки нарушения законодательства Российской Федерации в области персональных данных, изложенных в обращениях граждан и информации, поступившей в Службу или ее территориальный орган.
- Документы, подтверждающих выполнение работодателем предписаний об устранении ранее выявленных нарушений законодательства Российской Федерации в области персональных данных.
- Письменное согласие субъекта персональных данных на обработку его персональных данных.
- Документы, подтверждающих соблюдение требований законодательства Российской Федерации при обработке специальных категорий и биометрических персональных данных.
- Документы, подтверждающих уничтожение работодателем персональных данных субъектов персональных данных по достижении цели обработки.
- Локальные акты работодателя, регламентирующих порядок и условия обработки персональных данных.

- Исследование (обследование) информационной системы персональных данных, в части, касающейся персональных данных субъектов персональных данных, обрабатываемых в ней.

### Выводы

Сегодня вопрос обеспечения защиты персональных данных на предприятии очень актуален и очень значим для работодателя. Важно не только обеспечивать защиту персональных данных работников, но и сформировать необходимые документы, регламентирующие этот процесс. Кроме того, под роспись ознакомить с ними всех без исключения работников предприятия, утвердить приказом лицо (лица), которому предоставлено право сбора, обработки, хранения персональных данных. В противном случае виновными в случае разглашения персональных данных работников станет директор предприятия и лицо фактически осуществлявшее работу с ними.

Лица, виновные в нарушении норм, регулирующих получение, обработку и защиту персональных данных работника, несут дисциплинарную, административную, гражданско-правовую или уголовную ответственность в соответствии с федеральными законами. Говоря об административной ответственности, наказанием может стать существенный штраф или отстранение директора от должности.

### Библиографический список

1. Указ Президента РФ от 06.03.1997 №188 «Об утверждении Перечня сведений конфиденциального характера»
2. Федеральный закон от 27.07.2006 №152-ФЗ «О персональных данных»

УДК 65; ГРНТИ 06.81

## СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДИКИ ПОВЫШЕНИЯ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ HR-МЕНЕДЖЕРА

**О. Богачева**

*Рязанский государственный радиотехнический университет  
Россия, Рязань, bogachevaolal@gmail.com*

*Аннотация.* В статье рассматриваются основные современные подходы к повышению личной эффективности сотрудника, делаются выводы об основных направлениях работы в сфере самообразования и самоуправления.

*Ключевые слова.* Эффективность, личная эффективность, целеполагание, планирование, саморазвитие.

## MODERN METHODS OF IMPROVING THE PERSONAL EFFECTIVENESS OF HR MANAGER

**O. Bogacheva**

*Ryazan State Radio Engineering University  
Russia, Ryazan, bogachevaolal@gmail.com*

*Annotation.* The article considers the main modern approaches to increasing the personal effectiveness of the employee, conclusions are made about the main directions of work in the field of self-education and self-government.

*Key words.* Efficiency, personal effectiveness, goal-setting, planning, self-development.

### Введение

Повышение эффективности деятельности любой организации всегда является одним из наиболее актуальных стратегических вопросов управления. Современные работодатели

формируют свой профессиональный заказ на профессиональных сотрудников, способных к эффективной деятельности, обладающих для этого необходимыми умениями, навыками, компетенциями и качествами, необходимым личностным потенциалом или, как принято говорить сегодня, личной эффективностью.

Функционально личное развитие является основной задачей как самого менеджера, так и руководства организации. Заинтересованность работодателя связана с тем, что эффективный сотрудник, как правило, демонстрирует удовлетворенность трудом и имеет высокую производительность труда. Поэтому одна из управленческих целей современных организаций заключается в такой аккумуляции потенциала работников, которая обеспечит организации успех в ее основной деятельности.

### **Личная эффективность менеджера по персоналу**

Результаты труда менеджера по персоналу складываются из его профессиональной и личной эффективности. Оценка профессиональной эффективности - это систематизированный, планомерный процесс, направленный на анализ результатов труда менеджера по управлению персоналом, затрат на эту деятельность, а также на соотнесение их с итогами деятельности организации. Как правило, она сводится к анализу количественных результатов и измеряет производительность, качество и надежность труда.

Вместе с тем, менеджер по персоналу – это работник умственного труда и его, как отмечает П. Друкер, «учили применять на практике знания, теории и концепции, а не мускульную силу или определенные навыки и приемы ручного труда. Эффективность таких работников определяется их конкретным вкладом в деятельность организации». Теперь эффективность уже не воспринимается как должное. Эффективностью больше нельзя пренебрегать. Выполнение *нужной* работы остается основным признаком высокоэффективного интеллектуального труда. Такие работники сами должны определять направление своих действий, способы совершенствования своих показателей и пути повышения своего вклада в деятельность организации. Иными словами, они сами должны улучшать свою эффективность [1]. Поэтому, говоря о менеджере по персоналу, мы должны говорить как о профессиональной, так и о личной эффективности.

Понятие «личная эффективность» тесно связано с термином «самоэффективность», которые можно трактовать как различные, так и идентичные. Итак, самоэффективность, по мнению А. Бандуры, «это убеждения человека относительно его способности управлять событиями, воздействующими на его жизнь». «Убеждения человека относительно его личной эффективности влияют на то, какой способ действия он выберет, как много будет прилагать усилий, как долго он устоит, встречаясь с препятствиями и неудачами, насколько большую пластичность он проявит по отношению к этим трудностям». Самоэффективность является важной личностной характеристикой и, в сочетании с конкретными целями и знанием о том, что надо делать, может существенно влиять на будущее поведение» [5].

Под личной эффективностью можно понимать «осознанное и результативное достижение целей через рациональное управление собой и своими психологическими ресурсами» [3]. Психологическим результатом личной эффективности является удовлетворенность собой, своей деятельностью и жизненными обстоятельствами. Повышая личную эффективность, менеджер по персоналу добивается удовлетворенности трудом, высоких результатов профессиональной деятельности при оптимальном использовании личных ресурсов и ресурсов организации.

По мнению П. Друкера, каждой организации требуется высокая эффективность в трех основных областях: непосредственные результаты, формирование ценностей и их периодическое подтверждение, формирование и развитие людей в соответствии с будущими потреб-

ностями организации [1]. Менеджер по персоналу в той или иной степени связан с каждой из обозначенных областей и должен учитывать их в своей профессиональной деятельности.

Эффективность менеджера по персоналу складывается из нескольких факторов, основными из которых можно назвать уровень образования, уровень интеллекта, практический опыт работы и методы и методики работы над собой. Сегодняшняя ситуация на рынке труда такова, что без стратегии личной эффективности сложно надеяться на профессиональный успех в долгосрочной перспективе. Эффективность – это неотъемлемая категория в деятельности менеджера по персоналу. Для работы над повышением эффективности ее надо постоянно измерять и повышать.

### **Обзор основных современных методик повышения личной эффективности**

Рассмотрим два самых известных подхода к повышению личной эффективности. Автором первого является американский исследователь С.Р. Кови. Он отмечает, что современный человек испытывает в современном мире потребности в обретении внутреннего равновесия, в повышении личной эффективности и развитии отношений с другими людьми. Эффективностью он называет баланс между желаемым результатом и потраченными ресурсами и средствами [2].

Первым принципом эффективности С. Кови называет проактивность. Сюда включаются такие составляющие как свобода выбора, ответственность за принятые решения, основанные на ценностях, проявление инициативы, способность признавать и исправлять ошибки, брать и выполнять обязательства, умение сосредотачиваться на решении главных проблем.

Второй навык – наличие конечной цели. «Начинать, представляя конечную цель, – значит начинать с четкого осознания своего жизненного предназначения. Это значит понимать, к чему вы стремитесь, что позволит вам лучше представлять себе, где вы находитесь в данный момент, и каждый шаг делать в нужном направлении» [2].

Если рассмотреть данный принцип в широком смысле слова, то можно выделить следующие направления повышения личной эффективности:

- наличие конечной цели деятельности и плана по ее достижению;
- необходимость развивать в себе лидерские качества и повышать лидерский потенциал. «Персональное лидерство – это не разовое мероприятие, а непрерывный процесс» [2].
- наличие личной миссии, а также миссии организации.

Третий принцип персонального управления – умение сосредотачиваться на важных делах, среди которых он выделяет важные срочные и важные несрочные, то есть связанные со стратегическим планированием, профилактическими действиями, установлением связей, поиском новых возможностей. Важными инструментами в данном случае С. Кови выделяет планирование, делегирование руководства, делегирование исполнения.

Четвертый принцип затрагивает сферу взаимодействия с другими людьми и призывает думать в духе «Выиграл/Выиграл». Такую тактику С.Кови называет особым настроением, направленным на постоянный поиск взаимной выгоды при всех взаимодействиях людей друг с другом. Он говорит о том, что достижение большинства результатов, к которым стремится человек «зависит от сотрудничества с другими людьми» [2].

Пятый принцип говорит о необходимости развивать навыки коммуникации. Главным правилом С.Р. Кови называет стремление понять, а потом быть понятым. Автор называет умение общаться самым важным умением в жизни человека. Суть пятого принципа заключается в том, что эффективное взаимодействие возможно только при умении и желании понять собеседника. Не менее важным умением в данном случае является умение слушать, и не просто слушать, а с намерением понять собеседника.

Шестой навык эффективности заключается в достижении синергии. Как отмечает автор, следует стремиться к синергии в общении, в бизнесе, в профессиональной деятельности.

Седьмой принцип связан с постоянным развитием личных ресурсов и средств – физических, духовных, интеллектуальных и социально-эмоциональных.

Автором другой известной методики повышения личной эффективности является американский исследователь Б. Трейси [4]. Если адаптировать его рекомендации к работе менеджера по персоналу, то можно сделать следующие выводы о необходимости:

1. Формирования личной системы ценностей и приоритетов в профессиональной деятельности.
2. Изучения и применения на практике методов стратегического планирования.
3. Разработки эффективной системы целеполагания и систематической работы с целями.
4. Развития способности брать на себя ответственность за происходящее и за результаты своей деятельности.
5. Изучения и применения на практике методик самоанализа с целью выявления наиболее сильных личных и профессиональных качеств и способностей.
6. Систематической и планомерной работы в сфере саморазвития и самообразования.
7. Воспитания трудолюбия и упорства.
8. Повышения уровня профессионализма в избранной сфере деятельности.
9. Клиентоориентированности. Изучения и внедрения на практике концепции лидерства как служения.
10. Формирования имиджа надежного человека, работы над своей репутацией.
11. Развития способности адаптироваться к сложным ситуациям.
12. Самодисциплины.
13. Развития креативности.
14. Постоянного расширения круга профессионального общения.
15. Поддержки физического здоровья.
16. Решительности в процессе принятия решений.
17. Стрессоустойчивости.
18. Настойчивости.
19. Честности.

## Выводы

Обобщение информации о личной эффективности современного менеджера по персоналу дает возможность выделить следующие основные направления в работе над повышением личной эффективности:

- Совершенствование и развитие личностных характеристик. (коммуникабельность, самообладание, беспристрастность, нацеленность на успех, уверенность к себе, асертивность, активность, адаптивность, стрессоустойчивость, аналитическое и стратегическое мышление, креативность, навыки работы в команде, внимательность, добросовестность, этичность, организаторские способности, неконфликтность).

- Корректировка управленческих навыков (планирование и организация, управление людьми, развитие подчиненных, лидерство, тайм-менеджмент, основы самопрезентации, основные навыки делегирования, методы контроля).

- Работа с личной мотивацией (инициативность, нацеленность на результат, саморазвитие, ориентация на качество).

- Мотивирование подчиненных и повышение результативности их труда.

- Повышение эффективности навыков принятия решений.

- Повышение эффективности межличностных навыков (межличностное понимание, работа в команде, убедительная коммуникация, построение взаимоотношений, построение системы обратной связи).

- Повышение эффективности по основным направлениям деятельности (документооборот, поиск, привлечение, подбор и отбор, наем и увольнение сотрудников, оценка и аттестация, обучение и развитие, деятельность по организации труда и оплаты персонала, организация корпоративной социальной политики, стратегическое управление персоналом).

- Повышение навыков эффективной коммуникации (управление навыками невербального общения, преодоление типовых коммуникационных барьеров и управление эмоциями).

### Библиографический список

1. Друкер П. Энциклопедия менеджмента. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
2. Кови С.Р. 7 навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. М.: Альпина Паблишер, 2017. – 396 с.
3. Лошакова А.Б. О содержании и соотношении понятий «личная эффективность» и «самоэффективность» в психологической науке // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. 2015.
4. Трейси Б. 12 принципов лидерского превосходства. М.: Поппури, 2014.
5. Фрейджер Р., Фейдимен Дж. Теории личности и личностный рост. — М.: Олма Пресс, 2004. - 657 с.

УДК 658.5.07; ГРНТИ 82.17.25

## ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ «ЛЕРУА МЕРЛЕН»)

Е.А. Лисина, М.М. Севагина

*Рязанский государственный радиотехнический университет  
Россия, Рязань, lisinaea62@gmail.com*

*Аннотация.* В данной работе рассмотрена система управления персоналом на примере «Леруа Мерлен». Уделено внимание кадровому составу организации, вопросам отбора кадров, повышению его квалификации.

*Ключевые слова.* Персонал, сотрудник, управление персоналом, «Леруа Мерлен», карьерный рост.

## FEATURES OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE PERSONNEL OF THE ORGANIZATION (ON THE EXAMPLE OF «LEROU MERLEN»)

E.A. Lisina, M.M. Sevagina

*Ryazan State radio Engineering University  
,Russia, Ryazan, lisinaea62@gmail.com*

*Abstract.* In this paper, the human resource management system is examined using the example of "Leroy Merlin". Attention is paid to the staffing of the organization, to the selection of personnel, to raising its qualifications.

*Keywords.* Personnel, employee, personnel management, «LeroyMerlin», career growth

«Леруа Мерлен» - международная компания, специализирующаяся на продаже товаров для строительства, отделки и обустройства дома, дачи и сада [1].

Компании принадлежит 72 магазина в 32 городах России. Открытие каждого нового магазина – это появление от 250 до 500 новых рабочих мест. Такое широкое распространение сети предоставляет сотрудникам возможность проходить стажировки, курсы повышения квалификации, а также начать трудовую деятельность в магазине в другом городе, где наблюдается дефицит кадров. Это, в свою очередь, способствует получению нового трудового опыта, полезных знакомств, совершенствованию профессиональных навыков.

В деятельности каждой организации значительную роль играет не только удовлетворённость клиента качеством обслуживания, но и степень сплочённости трудового коллектива, отношение руководства к сотрудникам. Без сомнения, основной ценностью любого предприятия являются кадры. Совместный труд, стремление к профессионализму – вот те харак-



теристики, которые лежат в основе деятельности многих предприятий, в том числе и «Леруа Мерлен».

Компания предъявляет строгие требования к внешнему виду сотрудника. Обязательным является ношение формы, состоящей из рубашки светло-зелёного цвета, чёрных брюк и чёрной защитной обуви. Длинные волосы должны быть убраны, вся одежда и обувь находиться в опрятном состоянии.

Каждый сотрудник «Леруа Мерлен» непосредственно связан с жизнью и развитием своего сектора (отдела) и всей организации в целом и поэтому организация реализует следующие принципы участия сотрудников в жизни коллектива.

1. Сотрудники «Леруа Мерлен» являются частью большого коллектива и работают в дружелюбной атмосфере.

«Влиться» в коллектив «Леруа Мерлен» новому сотруднику довольно просто. Этому во многом способствует благоприятная атмосфера, установившаяся между сотрудниками.

Также в компании широко развито наставничество. Оно основано на философии приобщения – системе управления, вовлекающей каждого сотрудника в бизнес-процессы. К новичку прикрепляется человек, который проводит знакомство с магазином в целом, торговым залом и расположением товаров по отделам. В первый день стажер наблюдает за работой наставника. Следующие дни учится работать на практике под наблюдением наставника. К концу первого месяца новый сотрудник получает все необходимые навыки и готов к самостоятельной работе. Таким образом, наставничество способствует не только более быстрой и эффективной адаптации, но и позволяет опытным сотрудникам реализовать свои способности к обучению других. Это повышает заинтересованность, удовлетворённость работой, а также укрепляет интеграцию с фирмой и трудовым коллективом.

2. Каждый сотрудник компании «Леруа Мерлен» является потенциальным предпринимателем на своем рабочем месте и влияет на бизнес в целом.

Компания принимает в свои ряды людей разного возраста и социального статуса, не акцентирует внимание на опыте работы, финансирует обучение сотрудников. Главными качествами при приеме на работу являются мобильность (возможность отправиться в командировку в другие города) и желание вкладывать свои усилия в общее дело, расти и развиваться профессионально. Администрация составляет гибкий график с возможностью работать в наиболее удобное для сотрудника время. Также компания предоставляет хороший социальный пакет, содержание которого зависит от срока работы в компании.

Каждый сотрудник в «Леруа Мерлен» имеет возможность продвижения по карьерной лестнице, как по горизонтали, так и по вертикали. При наличии свободной должности предпочтение отдаётся именно опытным работникам, имеющим соответствующие способности и желание занять это место. Приветствуется и поощряется инициативность людей, их стремление к высоким результатам работы и приверженность общему делу.

Горизонтальный карьерный рост в компании представляет собой расширение компетенций в определённой отрасли. Развиваясь и обучаясь новому, некоторые сотрудники становятся специалистами, экспертами, наставниками и тренерами, которым может быть поручена более сложная и ответственная работа. Они, как правило, не ставят перед собой цель занять руководящую должность, а удовлетворены тем родом деятельности, которым занимаются. Им важно расширять свои возможности и таким образом профессионально развиваться.

Вертикальный рост предполагает повышение в должности и смену функциональных обязанностей. Для этого необходимо обладать соответствующими задатками лидера, управленца и организатора. При их отсутствии дальнейшая работа будет не эффективна.

В свою очередь специалисты по управлению персоналом должны иметь организаторские способности, высокий уровень самодисциплины и стрессоустойчивости, навыки тайм-

менеджмента, а также уметь работать в многозадачном режиме и быстром темпе. Такие люди готовы к переменам, не боятся брать на себя ответственность.

3. В компании «Леруа Мерлен» созданы все условия для реализации идей сотрудников на практике.

Сотрудники имеют возможность планировать, разрабатывать и внедрять собственные проекты, направленные на улучшение работы фирмы. «Леруа Мерлен» заботится о своих работниках: проводит различные тренинги для личностного роста. Для кассиров-консультантов, к примеру, регулярно проводится проверка «Тестовая тележка», направленная на развитие внимательности сотрудников кассового сектора и на проверку знания ассортимента товаров.

Помимо непосредственного продвижения по служебной лестнице сотрудникам предоставляется шанс проявить свой творческий потенциал. Это выражается в предоставлении площадки для планирования, разработки и внедрения собственных проектов, направленных на улучшение работы фирмы. Лучшие из них определяются по результатам конкурсных соревнований. Данные неформальные мероприятия не только вносят разнообразие в каждодневную работу, но и играют важную роль в сплочении коллектива и повышении работоспособности.

Один раз в год каждый сотрудник проходит беседу со своим непосредственным руководителем. На корпоративном языке «Леруа Мерлен» она имеет название БОРД (беседа о развитии и достижениях). Сотрудник предоставляет сведения о том, что было сделано за год, как он развивался в своей профессиональной сфере, каких целей достиг или не достиг и почему. Далее он оценивает себя согласно модели компетенций. Руководитель также готовится к беседе: собирает показатели сотрудника, получает обратную связь от коллег и затем по итогам беседы дает ему оценку. Затем руководитель вместе с работником планируют цели на следующий год.

После серии БОРД, которые длятся примерно с января по февраль, в каждом магазине проходят так называемые «Биланы» – собрание всех руководителей. На этих собраниях каждый начальник представляет своих сотрудников, описывает их развитие и предлагает повысить или сохранить кадровые позиции. Итоговое решение остаётся за Советом директоров, который может либо поддержать, либо отвергнуть предложение. Линейных сотрудников обсуждает Совет директоров магазина, а руководителей обсуждает Совет директоров региона.

В июле – августе в компании проходят межбордовые беседы, где обсуждаются промежуточные результаты работы, корректируются цели. Возможно, какие-то поставленные цели уже достигнуты или изменилась ситуация, в результате которой что-то потеряло свою актуальность или появились новые запросы.

Такой постоянный мониторинг результативности и эффективности способствует более полному представлению о каждом сотруднике, а также своевременному выявлению проблемных областей. Это помогает руководителям выстраивать перспективную кадровую иерархию в случае освобождения рабочих мест, требующих назначения на них.

Соответственно, можно говорить о том, что деятельность ООО «Леруа Мерлен» основана на следующих 7 основополагающих ценностях:

- честность;
- благородство;
- уважение к ближнему;
- близость;
- неприязнательность;
- целостность;
- дух совершенства.

Все вышеперечисленные принципы эффективной работы распространяются как на рядовых сотрудников, так и на тех, кто занимает в организации руководящие должности.

Таким образом, нами были рассмотрены основные элементы системы управления персоналом в «Леруа Мерлен».

### Библиографический список

1. О компании LEROY MERLIN [Электронный ресурс], URL: <https://leroymerlin.ru/about/> (дата обращения 16.01.18).

УДК 004.932; ГРНТИ 89.57.35

## РЫНОК ТРУДА: СОВПАДАЮТ ЛИ ОЖИДАНИЯ РАБОТОДАТЕЛЕЙ И МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

Н. Локтюхина

*Академия труда и социальных отношений,  
Российская Федерация, Москва, loktn@mail.ru*

*Аннотация.* В статье рассмотрена проблема дисбаланса спроса и предложения на рынке труда молодежи. Рассматриваются конкурентные преимущества молодых специалистов на рынке труда (склонность к работе на срочных трудовых договорах и в гибких формах занятости, высокая мобильность), а также некоторые проблемы современной системы образования. Сделан вывод, что традиционная система регулирования занятости населения не отвечает специфике нового поколения носителей рабочей силы и требует модернизации.

*Ключевые слова.* Рынок труда, трудоустройство, молодежь, профессиональная ориентация.

## LABOUR MARKET: WHETHER EMPLOYERS AND YOUNG SPECIALISTS EXPECTATIONS COINCIDE

Н. Локтюхина

*Академия труда и социальных отношений,  
Российская Федерация, Москва, loktn@mail.ru*

*Аннотация.* В статье рассмотрена проблема дисбаланса спроса и предложения на рынке труда молодежи. Рассматриваются конкурентные преимущества молодых специалистов на рынке труда (склонность к работе на срочных трудовых договорах и в гибких формах занятости, высокая мобильность), а также некоторые проблемы современной системы образования. Сделан вывод, что традиционная система регулирования занятости населения не отвечает специфике нового поколения носителей рабочей силы и требует модернизации.

*Ключевые слова.* Рынок труда, трудоустройство, молодежь, профессиональная ориентация.

### Введение

В 2016 году среди более чем 72 млн. занятых, 929 тысяч человек квалифицировались как работодатели [1]. В том же году в структуре рабочей силы (76,6 млн.) более 17 млн 222 тысяч человек были лицами в возрасте от 15-до 29 лет, что составляет 22,5 % от общей численности рабочей силы [1], а значит молодые люди для рынка труда - это довольно ощутимая величина. Т.е. в количественном плане вопрос, указанный в названии настоящей статьи, можно определить так: совпадают ли ожидания 929 тысяч работодателей и 17 миллионов молодых специалистов? В определенной части совпадают, но это будет та часть, где работодателями являются те самые молодые специалисты.

Вместе с тем, целый ряд фактов, специальных исследований свидетельствуют о том, что **ожидания работодателей и молодых специалистов** на рынке труда не совпадают. Так, не секрет, что зачастую молодежь имеет завышенные зарплатные и карьерные ожидания. Примерно **40 %** молодежи переходят к удовлетворительной занятости через негативный

опыт неудовлетворительной работы по найму или временной работы, неоплачиваемой работы на семейных предприятиях и из состояния безработицы [2].

Наиболее ярко несовпадение ожиданий **работодателей и молодых специалистов** характеризует высокий уровень молодежной безработицы. При уровне безработицы в 2016 в– 5,4 %, 20-24 лет – 15,4 %, 25-29 лет – 5,8 % [1].

Чем плохо подобное несовпадение ожиданий и, как следствие такой дисбаланс, для рынка труда? Во-первых, это недоиспользование рабочей силы и человеческого капитала самой активной части населения. Во-вторых, говоря словами экономиста Дэвида Эллвуда, безработица в молодости оставляет не *«временные синяки»*, а *«глубокие шрамы»* [3]. Те, кто не мог найти работу в молодости, нередко и далее испытывают трудности в диалоге с работодателем, что приводит к низким заработкам и снижает шансы на трудоустройство.

На международном уровне разработаны и приняты многочисленные документы, содействующие решению проблем занятости молодежи, в основном содержащие направления по сближению молодых работников с работодателями, в том числе через выстроенную систему профориентации и содействию построения карьеры.

Традиционно рекомендации обращены, прежде всего, в сторону молодежи: рекомендации хорошо учиться, получать опыт работы и так далее. Речь идет о том, чтобы молодежь соответствовала требованиям рынка труда, т.е. предложение подстраивалось под предъявляемый работодателем спрос.

Однако на любом рынке не только спрос формирует предложение, но предложение влияет на формирование спроса. В данном случае предложение – это современная молодежь, которая стремясь к свободе и независимости, быстрому профессиональному росту, предпочитая проектную работу и гибкую занятость меняет рынок труда, делая его более гибким.

Исходя из этого, по нашему мнению, работодатель, будучи заинтересованном в успехе своего бизнеса, должен учитывать специфику нового поколения носителей рабочей силы и человеческого капитала. Не случайно теория поколений на сегодня так популярна как HR-инструмент.

Эту же специфику должна учитывать и современная система профессионального образования.

### **Система образования и работа по полученной специальности**

Для современной молодежи неинтересна современная система образования, прежде всего университетского, которая берет свое начало в средневековье и сохранилась в своей основе до наших дней. Сейчас, преподаватель, профессор перестал быть бесценным источником знаний, так как эти знания можно найти во всемирной паутине. Та информация что доносит современный педагог до студента может устареть уже к моменту получения диплома.

Процитируем футуролога японского происхождения Митио Каку, который предрекают такое будущее системе образования: *«Тех, кто посещает лекции в традиционных учебных заведениях, будут считать неудачниками. О них будут говорить: «Он не смог сам сконструировать свое образование».*

Учитывая специфику современной молодежи, в рамках системы образования крайне важно уделять внимание формированию и развитию *информационных компетенций*, т.е. качеств, позволяющих человеку ему функционировать в экономике, используя в деятельности ИКТ, а также умея ориентироваться в потоках информации, грамотно ее использовать.

Также, необходимо перестать требовать работу по полученной специальности от молодого человека, поскольку она склонен к изменению траектории профессионального развития.

Необходимо не требовать работы по специальности, а делать более гибкой систему образования. У обучающегося в университете должна быть возможность легко подкорректировав свою учебную программу.

Полагаю, лишь один случай в которых такие требования справедливы, когда такая работа целесообразна – в случае финансирования образования за счет средств бюджета.

### **Распространение срочных трудовых договоров**

Какую же специфику молодого поколения должен учитывать современный работодатель и что он вообще то уже ожидает от молодого специалиста?

*Во-первых*, молодые люди, в отличии от старшего поколения, легко относятся к **срочным трудовым контрактам или работе на условиях неполного рабочего времени.**

В странах Евросоюза **29%** молодежи работают на срочных договорах.

И реформы, содействующие заключению срочных трудовых договоров, способствуют повышению уровня занятости. Так ослабление регулирования срочной занятости, проведенное в Италии и Испании в периоды сравнительной стабильности и процветания действительно способствовало повышению уровня занятости, особенно среди молодежи, женщин и мигрантов.

Однако согласно ТК РФ для лиц, получивших среднее профобразование или высшее образование и впервые поступающих на работу по специальности в течение одного года со дня получения образования соответствующего уровня нельзя заключить срочный трудовой договор.

При этом пенсионером по возрасту возможно установить и испытание и срочный характер трудовых отношений.

Будет ли расковать работодатель и брать специалиста на бессрочные трудовые отношения? Конечно нет.

**Явно назрела необходимость изменить такие требования ТК РФ.**

Предлагаем поддержать законодательное предложение РСПП и дополнить статью 59 ТК РФ установив, что срочный трудовой договор может заключаться:

- с лицами, поступающими на работу впервые;
- с лицами, окончившими образовательные учреждения среднего и высшего профессионального образования и впервые поступающими на работу по полученной специальности. При этом трудовой договор не может быть заключен на срок менее одного года;
- с лицами, отработавшими менее года в соответствующей сфере деятельности и не имеющими в связи с этим достаточного опыта работы».

Полагаем что такие меры позволят расширить охват трудовыми отношениями более широкие категории молодых работников.

### **Расширение гибких форм занятости**

*Во-вторых*, современная молодежь, особенно если речь идет о начале карьеры, совмещении работы с обучением предпочитает **нестандартные формы занятости.**

Предлагаемая значительной частью работодателей стандартная занятость от «звонка до звонка» на фиксированном рабочем месте - не интересна современной молодежи. Например, популярны:

**Массовая занятость (crowd employment)** - использование онлайн-платформы, позволяющей организациям или отдельным людям получать доступ к группе других организаций или частных лиц для решения конкретных проблем или предоставления услуг или продуктов в обмен на оплату.

**Работники по портфолио (portfolio workers)** - работники имеют несколько рабочих мест или контракты в различных областях деятельности и с различными компаниями.

Однако, ситуация осложняется тем, что значительное число нетипичных форм занятости находятся вне правового поля. А значит включение в них молодого человека означает снижение для уровня социально-трудовых гарантий.

В зарубежных источниках описано более десятка новых форм занятости, которые никак не регулируются в России: стратегический обмен сотрудниками, совместное трудоустройство, временное управление, повседневная работа, периодическая работа, работа по вызову, полная мобильность, частичная мобильность, многопозиционные рабочие места, сетевые рабочие места, ваучерная работа, совместное использование временно свободных сотрудников, сотрудничество среди самозанятых работников, зонтичные организации и др.

Экономические реалии, предпочтения нового поколения на рынке труда ставят перед законодателем новые вызовы. Необходим серьезный пересмотр трудового законодательства, который создаст условия для повышения устойчивости занятости молодых специалистов.

### **Высокая мобильность современной молодежи**

Для современной молодежи свойственна **высокая мобильность**, что является ее конкурентным преимуществом.

Глобальный цифровой рынок труда снижает территориальные и временные барьеры перед работником, делая его относительно свободным.

Современный молодой человек, готов оставаясь на постоянной связи с работодателем и коллегами, «работать в любом месте и в любое время» - именно такой тезис закреплен в докладе Международной организации труда (МОТ) и Еврофонда 2017 года.

Такая высоко мобильная работа: в различных местах за пределами помещений работодателя с использованием ИКТ приобретает все большее распространение. Современный офисный работник, отправляясь в отпуск, заверяет начальника что будет на связи и берет с собой ноутбук, будучи готовым решать рабочие вопросы в любое время

Плюсы высокой мобильности очевидны. Для работодателя – это в любое время выполнение поручений, получение ответа на имеющиеся вопросы. Для работника – возможность более гибкого использования рабочего времени.

В то же время у высокой мобильности есть негативные последствия: большая продолжительность рабочего времени, смешивание личной жизни и трудовых обязанностей. Как следствие, высококомобильные сотрудники находятся в зоне риска **профессионального стресса**, который Всемирная Организация Здравоохранения называет «болезнью двадцать первого века».

Регулирование труда высококомобильных работников достаточно слабо проработанный вопрос, хотя он особенно важен для молодых специалистов. Можно предположить *два варианта* развития событий в направлении регулирования труда высококомобильных работников.

Первый вариант связан с массовым выходом на рынок труда современных «поколения Y» и «поколение Z».

Для этих поколений жизнь в условиях постоянных изменений, огромных потоков информации, постоянных коммуникаций - обычное дело, а значит и высококомобильная работа вполне устроит новое поколение профессионалов. В этом случае не потребуются корректировок в трудовое законодательство, в связи с изменениями самой сущности труда.

Отдельные особенности труда высококомобильных работников могут оговариваться в заключаемых с ними трудовых договорах, внутреннем порядке работы организации.

Второй вариант – влияние «работы в любом месте и в любое время» на распространенность стрессов на рабочем месте станут столь значительными, что потребуются внести изменения в российское трудовое законодательство в целях ограничения «постоянного присутствия работы в жизни людей».

## Выводы

Таким образом, современная молодежь обладает целым рядом конкурентных преимуществ на рынке труда и эти преимущества известны современному работодателю.

Однако традиционная система регулирования занятости населения не соответствует современной системе трудовых отношений, но и специфике нового поколения носителей рабочей силы и требует модернизации.

При этом, совершенно серьезно звучат и обсуждаются предложения, которые очевидно негативно скажутся на трудоустройстве молодежи.

Так Уполномоченный по правам человека Татьяна Москалькова говорит о том, что *«Молодой человек должен иметь гарантию, после института он не может быть уволен в течение трех лет»*, обсуждаются вопросы квотирования рабочих мест для молодых специалистов.

Завершить свое выступление мне бы хотелось словами генерального директора Международной организации труда Гая Райдера, который на открытии 72-й Генеральной Ассамблеи в Нью-Йорке 20 сентября 2017 года сказал:

*«Молодежная занятость и качественные рабочие места для молодежи остаются на вершине глобальной повестки дня в области развития и в центре национальных приоритетов политиков и граждан во всем мире».*

Исходя из данного тезиса наш взгляд, более лояльное трудовое законодательство будет формировать преимущества страны по использованию ее трудовых ресурсов.

## Библиографический список

1. Обследование рабочей силы // Федеральная служба государственной статистики. 2016 год.
2. Черных Е.А. Неустойчивая занятость рабочих кадров: особенности проявления и пути преодоления // Неустойчивость занятости (прекаризация): особенное и общее с учетом интеграционных усилий государства и общества / Главный научный редактор В.Н. Бобков. Редакционный коллектив: Артамонов Г.Н., Локтюхина Н.В., Панина Т.А., Рожков В.Д., М.: Издательский Дом МАГИСТР-ПРЕСС, 2015. С. 320-329.
3. Энни Лоури. Новое потерянное поколение Европы. Foreign Policy. URL: <http://www.inosmi.ru/translation/250709.html>
4. Working together to facilitate access to decent jobs for youth in fragile situations. URL: [www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_577071/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_577071/lang--en/index.htm)
5. Ли Куан Ю. «Сингапурская история. 1965-2000 гг. Из третьего мира - в первый». М.: «МГИМО-Университет», 2010
6. Нестандартные формы занятости. Анализ проблем и перспективы решения в разных странах. Обзорная версия. Международное Бюро Труда – Женева: МБТ, 2017. – 39 с.
7. Eurofound and the International Labour Office (2017), Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.
8. Мониторинг и оценка программ молодежной занятости: учебные материалы/ Группа технической поддержки по вопросам достойного труда и Бюро МОТ для стран Восточной Европы и Центральной Азии. – Москва: ILO, 2016.
9. Are young people overskilled or underskilled? ILO. URL: <https://iloblog.org/2017/10/13/are-young-people-overskilled-or-underskilled/>

УДК 658.5.07; ГРНТИ 82.17.25

## КАДРОВЫЙ СОСТАВ СОВРЕМЕННОГО ВУЗА

Е.А. Лисина

*Рязанский государственный радиотехнический университет  
Россия, Рязань, lisinaea62@gmail.com*

*Аннотация.* В данной работе рассматриваются вопросы кадрового потенциала современного вуза. Приводится классификация персонала по категориям. Подробно рассмотрены основные этапы процесса управления персоналом университета, на примере профессорско-преподавательского состава.

*Ключевые слова.* Персонал, управление персоналом, квалификация, университет.

## PERSONNEL COMPOSITION OF MODERN HIGHER EDUCATION

E.A. Lisina

*Ryazan State Radio Engineering University  
Russia, Ryazan, lisinaea62@gmail.com*

*Abstract.* In this paper, the human resources of a modern university are being considered. The classification of personnel by category is given. The main stages in the process of personnel management at the university are considered in detail, on the example of the teaching staff.

*Keywords.* Personnel, personnel management, qualification, university.

Сегодня формирование эффективной системы управления персоналом становится важной задачей, направленной на обеспечение кадровых потребностей высшей школы.

В Рязанском государственном радиотехническом университете (РГРТУ) весь персонал можно классифицировать следующим образом:

1. Профессорско-преподавательский состав (ППС) – осуществляет учебный процесс.

2. Учебно-вспомогательный персонал (УВП) - обеспечивает условия для исполнения учебного процесса.

3. Административный состав ППС и УВП - призван реализовывать организационные и регулирующие функции, обеспечивающие эффективность промежуточных результатов использования подчиненных ему ресурсов, в том числе результатов взаимодействия с персоналом, находящимся в зоне его ответственности.

4. Сотрудники отдела кадров - выполняют функцию по обеспечению вуза необходимыми человеческими ресурсами требуемой квалификации.

К основным задачам Отдела кадров университета относят:

1. Решение вопросов приема, увольнения, перемещения персонала;

2. Оформление личных дел и трудовых книжек работников университета;

3. Предоставление отпусков;

4. Организация работы по конкурсному отбору профессорско-преподавательского состава;

5. Подготовка материалов для представления работников к поощрениям и наградам;

6. Контроль за соблюдением производственной дисциплины и трудового законодательства.

Рассмотрим подробнее систему управления самой многочисленной категорией сотрудников вуза - профессорско-преподавательским составом. Так как именно от этой категории сотрудников зависят качество образовательного процесса и престижность высшего учебного заведения.

Система управления ППС в РГРТУ включает в себя этапы процесса подбора, отбора и расстановку персонала совместно с руководством университета, а так же этапы процесса оформление приема, перемещения, увольнения в соответствии с ТК РФ, повышения квалификации и оценку ППС.

Говоря о системе отбора ППС, стоит отметить, что эта одна из ключевых позиций реализуемых структурными подразделениями вуза в области управления персоналом. Отбор



потенциальных сотрудников связан с изучением их профессиональных и психологических качеств. Акцентируется внимание также на возрасте работника, стаже работы, его квалификации. Это необходимо, прежде всего, для оценки его пригодности для выполнения будущих обязанностей на своем рабочем месте.

На основании 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и Приказа Министерства образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки России) от 1 июля 2013 г. N 499 г. Москва «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» в каждом университете должны быть созданы все условия для повышения квалификации ППС. Повышение квалификации может проводиться в образовательных учреждениях разных уровней и финансироваться за счет различных средств.

Основными видами повышения квалификации работников являются:

- программы повышения квалификации объемом от 16 до 250 часов;
- программы профессиональной переподготовки объемом более 250 часов;
- стажировки с отрывом от основной деятельности длительностью от 1 до 4 месяцев [1].

Повышение квалификации профессорско-преподавательского состава РГРТУ организуется под руководством Центра дополнительного профессионального образования. Однако и иные подразделения вуза весьма активны в этом направлении: Центр дистанционного обучения проводит курсы повышения квалификации по программе «Использование средств информационных и коммуникационных технологий при реализации образовательных программ», а Центр новых информационных технологий приглашает на курсы повышения квалификации по программе «Электронная информационно-образовательная среда РГРТУ».

За повышение квалификации в форме зарубежных стажировок в РГРТУ отвечает Институт международной деятельности [2].

Этап оценки персонала построен на внутреннем рейтинге ППС, который характеризует продуктивность и качество работы каждого сотрудника.

К основным показателям рейтинговой оценки деятельности преподавателей РГРТУ относят:

Повышение квалификации:

- стажировки
- защита диссертаций

2. Руководство научной работой:

- руководство работой студентов-победителей (конкурсов, олимпиад и т.д.);
- руководство защищенной кандидатской диссертацией;
- консультирование защищенной докторской диссертацией.

3. Публикационная активность:

- издание с рецензией государственного учреждения, уполномоченного Минобрнауки России или с грифом УМО (учебников, учебных пособий);
- публикация статей (в индексируемых международных изданиях (Web of Science, Scopus и в российских изданиях, входящих в перечень ВАК и неиндексируемых международных изданиях);
- средний показатель цитирований по данным РИНЦ;
- публикация научных тезисов и докладов.

4. Защита объектов интеллектуальной собственности:

- подача заявки и получение (патента на изобретение; свидетельства на программу ЭВМ, базу данных; свидетельства о регистрации электронных образовательных ресурсов).

5. Общественная деятельность:

- награды разных уровней (государственные (правительственные); отраслевые; региональные; внутривузовские);
- членство в государственных академиях наук.

Каждый преподаватель несет ответственность за правильное заполнение персональных рейтинговых показателей.

Таким образом, рассмотрев систему управления персоналом в вузе, можно классифицировать основные проблемы существующие на сегодняшний день:

1. Текучесть кадров, приводит к потере высококвалифицированных кадров;
2. Недостаток кадров высшей квалификации, приводящий к снижению качества образовательного процесса;
3. Низкая оплата труда ППС в регионе приводит к падению престижа профессии преподавателя вуза.

В заключении отметим, что профессорско-преподавательский состав является центральным звеном в системе управления персоналом ВУЗа. А процессы, относящиеся к системе управления ППС, играют важную роль в обеспечении реализации действий, направленных на выполнение гарантий качества образования с целью получения высоких результатов обучения.

### Библиографический список

1. Повышение квалификации [Электронный ресурс], URL: <https://www.rsu.edu.ru/official/qualification2> (дата обращения 16.01.18).
2. Международная деятельность [Электронный ресурс], URL: <http://www.rsreu.ru/ru/vuz/structure/menu-733> (дата обращения 16.01.18).

УДК 005.95/96; ГРНТИ 82.17.25

## ОСОБЕННОСТИ СТАНОВЛЕНИЯ РЫНКА РЕКРУТИНГОВЫХ УСЛУГ В РОССИИ

О.Г. Такижбаева, А.Ф. Багапова

*Рязанский государственный радиотехнический университет  
Рязань, Рязанская область, akbina1albina@gmail.com*

*Аннотация.* В данной статье описывается история поэтапного становления рынка рекрутинговых услуг в России.

*Ключевые слова.* Управление персоналом, рекрутинг, рынок услуг, Россия

## PECULIARITIES OF THE FORMATION OF MARKET OF RECRUITING SERVICES IN RUSSIA

O.G. Takischbaeva, A.F. Bagapova

*Ryazan State Radio Engineering University  
Ryazan, Ryazan district, akbina1albina@gmail.com*

*Abstract.* This article describes the history of the phased development of the recruiting services market in Russia.

*Keywords.* personnel management, recruiting, service market, Russia

С момента перехода России к рыночной экономике важнейшим фактором экономического развития организаций стало их эффективное управление. В связи с этим в современной экономике выделился отдельный вид услуг в области трудоустройства, который носит название «рекрутинг».

В связи с исторической обусловленностью, не существует единой трактовки понятия «рекрутинг». Представляется, что наиболее оптимальное определение данного термина за-

ключается в том, что рекрутинг - процесс поиска, отбора и привлечения персонала на вакантные места. Термины «рекрутинг» и «подбор персонала» являются синонимами.

История рекрутинга первоначально связана с Германией, когда развитие промышленности требовало большого количества квалифицированного персонала. Постепенно идею создания организаций, поставляющих кадры в фирмы, подхватили и другие европейские государства. В большей степени к ним можно отнести Англию и Францию, где на платной основе не только осуществляли поиск персонала, но и работали для кандидатов, помогая им находить новое место работы.

Затем после Первой мировой войны, где стояла острая необходимость в подборе персонала на военные заводы, Америка стала применять эту идею и в гражданском секторе. В то время HR-специалисты разрабатывали различные методологии поиска и отбора персонала, например, переманивания или «хэдхантинг». Первая компания, которая освоила данную технику в 1946 году, называлась «Boyden».

Но окончательное становление рекрутинговой деятельности как бизнеса произошло в США в конце 50-х годов. Спустя десять лет на европейский рынок вышли крупнейшие компании, которые существуют и по сей день. Такие, как: «Heidrick & Struggles» (1953г.), «Korn & Ferry» (1969г.), «MRI» (1965г.), «Morgan Hunt» (1986г.).

Этапы становления и развития зарубежного и отечественного рынков рекрутинговых услуг представлены в таблице 1.

Таблица 1. Краткая характеристика этапов развития зарубежного и отечественного рынков рекрутинговых услуг. [5]

Этап	Период	Основные события
1	до XIV века	Зарождение начальных проявлений рекрутинга
2	XIV – начало XX века	Появление первых рекрутинговых агентств
3	XX век	Повышение роли рынка подбора кадров в экономиках США и Западной Европы (вследствие вооруженных конфликтов (войн))
4	1990-2008 гг.	Становление российского рынка подбора кадров
5	2008 - н.вр.	Современный этап, который характеризуется повышением спроса на квалифицированные кадры при их выраженном дефиците.

Отправной точкой в становлении российского рынка рекрутинговых услуг стала деятельность Петра I. Он использовал в формировании отечественного производства несколько сотен высококвалифицированных кораблестроителей, инженеров и других специалистов как из числа соотечественников, так и из представителей европейских стран.

В советский период развитие кадровой культуры как социально-экономического явления практически прекратилось. Стали функционировать "первые отделы" или отделы кадров, функции которых сводились к контролю за дисциплиной, делопроизводству и составлению графиков отпусков.

Возрождение рекрутинговой деятельности началось в 90-х годах прошлого столетия. В сентябре 1991 года "Известия" опубликовали информацию о работе американских кадровых агентств. Данная статья явилась своеобразным пособием для начинающих рекрутеров. Это стало отправной точкой для рождения российского рекрутинга.

В развитии российского рынка рекрутинговых услуг целесообразно выделить пять этапов.

Первый этап (1990–1998 гг.) характеризуется следующими начальными событиями:

- образование первых кадровых агентств. Преимущественно они располагались в Москве и Санкт-Петербурге. Они создавались на базе организаций и союзов по трудоустройству граждан. Услугами первых кадровых агентств изначально пользовались иностранные компании, затем со временем их заказчиками стали и отечественные фирмы.

- отменена государственной монополии по подбору персонала в зарубежные фирмы и совместные предприятия через Управление по обслуживанию дипломатического корпуса (УПДК) к 1990 году;

- публикация в 1991 году информации о деятельности американских кадровых агентств (статья В. Захарько «Охотники за головами»);

- издание специальных выпусков на русском языке для ищущих работу и работодателей (газеты «Работа для Вас», «Приглашаем на работу») в 1994 году;

- развитие в России электронного рекрутинга. В 1996 году была открыта служба Human Resources On-Line, которая являлась первым сервисом, реализовавшим технологию электронного подбора кадров. Суть данной системы заключалась в размещении платных объявлений-вакансий от организаций и кадровых агентств. В том же году была создана подобная система, ныне известная как PointJob [4].

Второй этап (1998–1999 гг.) можно выделить на фоне кризисной ситуации в Российской Федерации (в условиях начинающегося дефолта):

- расширение спектра услуг, оказываемых рекрутерскими компаниями. До кризиса 1998 года персонально рекрутерские компании предоставляли только услуги по подбору персонала на постоянную работу, и лишь некоторые компании, такие как «Кели Сервисес» и «Менпауэр», стали в кризисное время продвигать на рынок услуги по подбору временного персонала. Иные виды услуг: аутстаффинг персонала, проведение консультирования, расчёт заработной платы персонала и дальнейшие перетрудоустройства сокращённых кадров – предоставлялись только несколькими компаниями: «Юнистафф», «Кэли» и «Интеркорп»;

- появление такого вида услуг, как оказание платных услуг в области занятости населения;

- выход иностранных рекрутинговых агентств на российский рынок;

- создание российских компаний, положивших начало рекрутингу как своеобразной отрасли («Евроменеджмент», «Агентство ПРОФИЛЬ» и др.)

Третий этап (1999–2008 гг.) связан с ростом предложения рекрутинговых услуг:

- внедрение автоматизированных систем в рекрутинговый процесс, появление первых CRM-систем для рекрутинга;

- применение системы партнёрства, освоение программы карьерного роста от «стажера» до «партнёра» и graduate-программы набора консультантов;

- распространение новых видов услуг (HR-исследования, HR-разведка, карьерное консультированием, скрининг резюме и др.);

- образование рекрутинговых сетей в Ближнем зарубежье и на территории России («Анкор», «Метрополис», «Агентство ПРОФИЛЬ», «БЛМ Консорт»).

Четвёртый этап (2008–2010 гг.) характеризуется ростом спроса на услуги рекрутинговых компаний:

- усиление рыночного спроса на широкий спектр деятельности в сфере рекрутинга. Новым элементом стало то, что в 2008–2009 гг. добавился высокий всплеск запросов от работодателей к рекрутинговым компаниям, направленный на помощь в трудоустройстве высвобождаемых с их предприятий работников. [1]

Пятый этап (2010–2013 гг.) связан с наращиванием спроса компаний на узкоспециализированных работников и использованием новых методов в их поиске, наборе и др.:

- отказ работодателей от специалистов широкого профиля;

- разработка принципиально новых методик поиска и подбора узких специалистов: применение машинного поиска кандидатов на вакансии по заданным параметрам, появление в штате кадровых-сорсеров (специалистов по поиску кандидата определённого профиля), персонализация коммуникации с кандидатами, расширение использования инноваций в сфере кадрового поиска. [2]

Пятый – современный этап российского рекрутинга (2013г.–настоящее время) связан с повышением качества данной услуги. Для этого в 2013 году была создана Федерация Рекрутмента НК РЧК. Также в настоящее время существует тенденция к объединению кадровых агентств в ассоциации и организации. В связи с этим в 2014 году была учреждена Ассоциация консультантов по подбору персонала. Данные тенденции очень важны для дальнейшего развития рынка рекрутинговых услуг, поскольку происходит обмен опытом между специалистами, разрабатываются и совершенствуются единые профессиональные стандарты, методологии оценки работы рекрутеров и т.д.

Современные рекрутинговые агентства в зависимости от вида предоставляемых услуг классифицируются по следующим категориям.

1. Классические рекрутинговые агентства. Отличительной особенностью данной категории является короткий срок закрытия вакансии и массовость поиска. Он выступает самым распространенным видом рекрутинговых агентств.
2. Рекрутинговые агентства прямого поиска. Данные агентства осуществляют поиск, подбор специалистов и руководителей среднего и высшего звена, которые имеют постоянное место работы.
3. Рекрутинговые агентства, специализирующиеся на «хэдхантинге». Данный метод поиска заключается в «переманивании» специалистов с конкретными характеристиками. Обычно «хэдхантинг» отождествляют как подвид прямого поиска.

Согласно информации, содержащейся в реестре кадровых агентств группы компаний Headhunter, только в Москве в настоящее время работают больше 1500 компаний этой сферы. [3].

Представляется, что рынок рекрутинговых услуг в Российской Федерации зародился относительно недавно, значение данной сферы деятельности можно в достаточной степени оценить уже сейчас.

### Библиографический список

1. Мария Ашеева «Интервью № 3: Владимир Александрович Царьков, президент Кадрового холдинга «ПРОФИЛЬ». [Электронный ресурс] Электронный журнал «Работа с персоналом». URL: [http://www.hr-journal.ru/articles/interview/interview\\_937.html](http://www.hr-journal.ru/articles/interview/interview_937.html)
2. 4 тренда рекрутмента по итогам конференции «Source Con» [Электронный ресурс]. URL: <http://amazinghiring.com/blog/2017/06/05/4-тренда-рекрутмента-2017-года-по-итогам-ко/>
3. Реестр кадровых агентств группы компаний «HeadHunter» [Электронный ресурс]. URL: <http://reestr.hh.ru/search/?areas=1481>
4. Одогов Ю.Г., Руденко Г.Г., Лунева Н.К. Рынок труда (практическая макроэкономика труда): учебник. М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2007. 900 с.
5. В.И. Сигов, Д.В. Круглов «Рынок рекрутинговых услуг: особенности формирования и основные этапы развития». Журнал «Ивестия Санкт-Петербургского государственного экономического университета», 2016.

УДК 005.95/96; ГРНТИ 82.17.25

## АНАЛИЗ МЕТОДИК ОЦЕНКИ ИМИДЖА ОРГАНИЗАЦИИ

Т.О. Антошкина

*Рязанский государственный радиотехнический университет  
РФ, Рязань, antoshkina281196@bk.ru*

*Аннотация.* В данной статье описываются методы оценки имиджа организации и приводятся их анализ.

*Ключевые слова.* Имидж организации, методы оценки, стратегия имиджа

## ANALYSIS OF THE METHODS OF ASSESSMENT OF IMAGE OF ORGANIZATION

T.O. Antoshkina

*Ryazan State Radio Engineering University  
Ryazan, Ryazan region, antoshkina281196@bk.ru*

*Abstract.* This article describes methods for assessing the organization's image and provides an analysis of them.

*Keywords.* Image of the organization, methods of evaluation, image strategy

В настоящее время одной из актуальных задач для любой организации является обеспечение ее высококвалифицированным персоналом. Важнейшей характеристикой современного рынка труда выступает дефицит опытных высокопрофессиональных кадров. Данная ситуация вызвана снижением количества трудоспособного населения, демографическим кризисом конца 80-х и 90-х годов, желанием продвигаться по карьерной лестнице за рубежом. Решением может послужить повышение уровня заработной платы, однако организации ограничены в возможностях материального стимулирования. Поэтому возникает необходимость создать такой образ компании, который будет способствовать появлению у потенциального сотрудника желания работать именно в ней. Актуальным становится вопрос о формировании и поддержании позитивного имиджа организации.

Имидж - это восприятие компании или ее товаров обществом [1, с.267]. Представление об организации является одним из существенных компонентов сознания человека, имеющего специфические особенности, без их учета невозможно правильно понять образ мыслей индивидуума и целенаправленно влиять на него [3].

Кандидаты на должность не всегда располагают большим запасом времени для того, чтобы пройти собеседование во всех компаниях, предлагающих работу. Поэтому потенциальные сотрудники проводят предварительный отбор и делают вывод на какие организации следует обратить внимание, исходя из личных представлений о ней. Именно поэтому существует необходимость в создании идеального имиджа для любой компании.

Процесс конструирования имиджа организации чрезвычайно сложен. Специалисты сходятся во мнении, что ни одна, даже обладающая огромным опытом в сфере имиджирования команда, не в силах предсказать точных путей развития ситуации. В целях минимизации убытков и снижения риска, разрабатывается многоступенчатая стратегия управления имиджем компании. Первым шагом является адекватная оценка имиджа. Данный этап значим и важен, ведь для того чтобы управлять имиджем, двигаясь в направлении его улучшения, важно оценить сложившийся в сознании людей образ организации на сегодняшний день.

Применение социологического инструментария для оценки внешнего имиджа предполагает использование качественных и количественных показателей. К качественным относятся: метод имиджевой иерархии, метод семантического дифференциала, фокус-группа, метод экспертных оценок, метод интервью, проективные методы.

Метод имиджевой иерархии позволяет оценить степень узнаваемости организации или ее товаров. В ходе данного метода делается заключение: отрицательный имидж, т. е. негативное отношение к компании; отсутствие имиджа, что означает неосведомленность аудитории; наличие осведомленности, т. е. известно о существовании организации, но отсутствуют ассоциации с ней; предпочтение - из однотипной продукции выбирается продукция оп-

ределенного бренда; преданность бренду - аудитория всегда выбирает товар данной компании.

Метод семантического дифференциала. Сущность данного метода заключается в следующем: измеряемые объекты (понятия, ощущения, степень осведомленности и предпочтения) оцениваются по ряду биполярных шкал, полюса которых заданы с помощью вербальных антонимов (положительный-отрицательный, понятный-неясный, приятный-вызывающий отвращение). В основе данных антонимов лежат 3 универсальные категории: оценка, сила и активность. Отличие представленного метода заключается в способности дать содержательную картину взаимоотношений в системе «аудитория-организация».

Метод фокус группы. Суть данного метода заключается в следующем: представителей различных целевых аудиторий имиджа распределяют на группы для выявления мнений по изучаемой проблеме, поиска объяснения поведения людей относительно организации. Такие действия позволяют составить общую картину имиджа на базе анализа субъективных оценок.

Метод интервьюирования в процессе интервью выясняются мнения респондентов, их чувства, ощущения по отношению к компании, что дает возможность обобщить совокупность индивидуальных взглядов.

Проективные методы включают вербальные и невербальные ассоциации, ранжирование, завершение заданий. Особенностью проективных методик считается работа с подсознанием индивида.

К количественным методам относят сопоставительный метод и метод анкетирования.

Сопоставительный метод. Суть метода заключается в сравнительном анализе имиджа нескольких организаций, которые характеризуются схожими параметрами (сфера деятельности, количество сотрудников, товары и др.).

Метод анкетирования. В качестве средства для сбора сведений выступает анкета. Анкета представляет собой специально оформленный список вопросов. Полученные результаты позволяют выявить слабые и сильные стороны имиджа, а так же место организации по отношению к конкурирующим компаниям.

Методология оценки внутреннего имиджа предполагает использование такого психологического метода, как сравнительный анализ. Целью метода является сравнение мнений сотрудников и руководителя. В качестве объекта сравнения может быть: имидж руководителя, его стиль управления; психологический климат в коллективе; уровень развития корпоративной культуры [2] и др.

Нами был проведен анализ методик оценки имиджа организации. В качестве критерий сравнения методов использованы следующие признаки: быстрый по времени проведения; носит индивидуальный характер; возможность предложения собственного варианта ответа; необходимость в обязательном привлечении специалиста со стороны для проведения исследования; возможность заочного проведения. Анализ представлен в табл. 1.

Таблица 1. Анализ методик оценки имиджа организации

Признак	Метод	Наличие/Отсутствие	Примечание
1	2	3	4
1. Быстрый по времени проведения	Имиджевой иерархии	+	
	Семантического дифференциала	+	
	Фокус-группа	-	
	Экспертных оценок	-	
	Интервьюирования	+/-	Зависит от числа опрашиваемых
	Проективный	+	
	Анкетирования	+	
	Сопоставительный (сравнительный)	+	

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
2. Носит индивидуальный характер	Имиджевой иерархии	+	
	Семантического дифференциала	+	
	Фокус-группа	-	
	Экспертных оценок	-	
	Интервьюирования	+	
	Проективный	+	
	Анкетирования	+	
3. Возможность предложения собственного варианта ответа	Имиджевой иерархии	-	
	Семантического дифференциала	-	
	Фокус-группа	+	
	Экспертных оценок	+	
	Интервьюирования	+	
	Проективный	+	
	Анкетирования	+/-	Предложение собственного варианта ответа возможно, если используется полузакрытая форма вопроса
Сопоставительный (сравнительный)	+/-	По усмотрению респондента	
4. Необходимость в обязательном привлечении специалиста со стороны для проведения исследования	Имиджевой иерархии	-	
	Семантического дифференциала	-	
	Фокус-группа	+/-	Необходимость возникает в том случае, если в организации нет специалиста, имеющего глубокого знания о предмете или объекте исследования.
	Экспертных оценок	+/-	
	Интервьюирования	+/-	
	Проективный	-	
	Анкетирования	-	
Сопоставительный (сравнительный)	-		
5. Возможность заочного проведения	Имиджевой иерархии	+	
	Семантического дифференциала	+	
	Фокус-группа	-	
	Экспертных оценок	-	
	Интервьюирования	-	
	Проективный	+	
	Анкетирования	+	
Сопоставительный (сравнительный)	+		

Так, из данной таблицы видно, что методы различны между собой по ряду признаков, и это необходимо учитывать при выборе того или иного способа оценки.

### Выводы

Таким образом, сегодня становится все более актуальным вопрос создания положительного имиджа компании. Позитивный образ, сформированный в сознании людей, позволяет привлекать все большее число клиентов, тем самым занимать высокую позицию среди конкурентов. Важным аспектом в процессе управления имиджем является его оценка. Для



объективной оценки имиджа организации необходимо использование комплексного подхода, изучение внешнего и внутреннего имиджа. Так, для изучения внешнего применим социологический инструментарий, который включает количественную и качественную оценку. Исследование внутреннего имиджа возможно с помощью психологических методов оценки. Выбор того или иного способа обуславливается целями организации и ее возможностями.

Научный руководитель - доцент кафедры ГМКУ, к.э.н., доцент О.П.Суковатова.

### Библиографический список

1. Котлер Ф. Основы маркетинга: краткий курс: [перевод с английского] - Москва [и др.]: Вильямс, 2012. - С. 502.
2. Понукалина О.В. Социологические методы исследования имиджа организации // Вестник Саратовского государственного технического университета. 2013 г. - №4 - С. 273-277.
3. HRM.UA Журнал HRMagazine и HR-блоги Имидж компании - наше все [Электронный ресурс]. URL: [http://www.hrm.ua/article/imidzh\\_kompanii\\_nashe\\_vse](http://www.hrm.ua/article/imidzh_kompanii_nashe_vse)

УДК 005.95/96; ГРНТИ 82.17.25

## ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ТЕХНОЛОГИЙ РЕКРУТИНГА ЧЕРЕЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ И ПРОЦЕССОВ ГЕЙМИФИКАЦИИ

С.С. Хрюкова

*Рязанский государственный радиотехнический университет  
Рязань, Рязанская область, svetlana.hrukova@gmail.com*

*Аннотация.* В статье проанализирован зарубежный опыт технологий рекрутинга посредством социальных сетей и процессов геймификации.

*Ключевые слова.* Рекрутинг, геймификация, социальные сети.

## FOREIGN EXPERIENCE OF TECHNOLOGY RECRUITING BY SOCIAL NETWORKS AND PROCESSES OF GAMIFICATION

S.S. Hrukova

*Ryazan State Radio Engineering University  
Ryazan, Ryazan oblast, svetlana.hrukova@gmail.com*

*Abstract.* The article analyzes the foreign experience of recruiting technologies through social networks and gamification processes.

*Keywords.* Recruiting, gamification, social networks.

Для применения новых инструментов подбора персонала российские компании могут обращаться к зарубежному опыту, насыщенному не только базовыми теоретическими методологиями, но и оригинальными способами, с которыми кадровики выходят за рамки привычных форм рекрутинга.

С развитием информационных технологий, одним из основных источников поиска претендентов на должность становятся социальные сети, представляющие средство коммуникации и в то же время глобальную базу данных, в которой соискатели самостоятельно и добровольно раскрывают свои эмоционально-психологические портреты.

Изначально обратимся к анализу рекрутинговых сайтов, являющихся посредниками между соискателем и рекрутером. Основное предназначение – размещение резюме или вакансии о должности. Преимуществом предстает единая платформа для осуществления поиска. Однако недостатком, по сравнению с формами социальных сетей, выступает отсутствие развития обратной связи непосредственно на данной платформе. Сайты подобной направленности пользуются большой популярностью у российских специалистов, поскольку обес-

печивают быстрый поиск и значительный охват подходящих заявленным требованиям вакансий.

Относительно менее распространенных инструментов поиска и подбора персонала обратим внимание на следующие примеры и классификации интернет-площадок в зависимости от их функций и назначения.

Первая типология – это каналы связи, организующие процесс собеседования. Одним из преимуществ их использования являются небольшие затраты. Как правило, такими инструментами выступают чат-платформы, способные предоставить возможность не только услышать, но и увидеть во время собеседования соискателю и интервьюеру друг друга. Помимо этого, удобство обеспечивается за счет распространенности сети и постоянной доступности соискателя для рекрутера.

Данный метод используется достаточно часто, когда офис и филиалы организации находятся в различных регионах страны. К тому же повышается лояльность персонала, поскольку чат-платформы носят характер неформального канала коммуникации.

Они преимущественны для рекрутинга молодых специалистов и студентов, тогда как старшее поколение не настроено на взаимодействие через данный метод. Это связано со сложившимся менталитетом населения.

Среди приложений рассмотренного типа можно выделить «Viber: Звонки и Сообщения», «Skype», «WhatsApp Business», а также «Telegram». К преимуществам, по мнению разработчиков, можно отнести возможность создания профиля бизнес-аккаунта с наиболее важной информацией - веб-сайт, местоположение организации.

Следующий тип – медиаресурсы, способные раскрыть о претенденте ту информацию, которая касается его непрофессиональных сфер деятельности. Это необходимо, если для вакантной должности собран портрет соискателя с теми или иными чертами характера, желаемым темпераментом, которые в понимании работодателя являются фундаментом в выполнении должностных обязанностей.

Обратимся к данным, полученным от исследовательского центра портала Superjob.ru.

Таблица 1. Динамика популярности использования социальных сетей для подбора персонала среди представителей кадровых служб в России [1]

Вариант ответа	Февраль 2012	Февраль 2013	Апрель 2014	Апрель 2015	Август 2016
Да, ищем кандидатов в социальных сетях и / или проверяем кандидатов через социальные сети	23%	27%	31%	31%	33%
Да, ищем кандидатов в социальных сетях	19%	18%	17%	17%	17%
Нет, не используем	58%	55%	52%	52%	50%

Исходя из представленного анализа, можно сделать вывод о том, что треть работодателей активно использует медиаресурс в качестве инструмента проверки сведений о кандидатах. За представленный период рекрутеров, использующих социальные сети для проверки, стало больше почти в 1,5 раза: 23% в 2012 году и 33% на середину 2016 года.

В этом случае коснемся анализа той информации, которую возможно получить с помощью социальных сетей.

Первоначально внимание рекрутера должно быть обращено на те сообщества, в рамках которых кандидат раскрывает свои интересы и направленности, на круг его подписчиков, на качество контента, принадлежащего непосредственно претенденту. Особое внимание следует уделить присутствию личных достижений, в том числе и спортивных и то, с какой подачей это отражает владелец страницы.

Данный вид анализа рекомендован для организаций, чьи сферы деятельности связаны с творчеством или, к примеру, с большой значимостью имиджа представителя компании.

Помимо перечисленного, организация может использовать социальные сети и в другом назначении. А именно создание собственного контента, расширение охвата пользователей сети, внедрение тех или иных PR-технологий, повышающих заинтересованность в деятельности компании.

В качестве примера можно коснуться «Facebook» - одной из крупнейших социальных сетей мира, ее российского аналога «ВКонтакте» или американского медиа-канала «Twitter».

Далее рассмотрим исследование, в ходе которого было выявлена необходимость ведения личного сайта или блога для организаций, нуждающихся в притоке персонала.

Проведенный анализ принадлежит компании «PotentialPark», в ходе которого было опрошено около 27 тысяч студентов и выпускников Азии, Европы и США на тему социального и мобильного рекрутмента. Результаты сводятся к тому, что 74% опрошенных по всему миру и в частности 85% в США поддерживают мнение о том, что работодатели должны присутствовать по крайней мере в одной социальной сети. Согласно 61% респондентов в глобальном масштабе это должен быть сайт «Facebook». [2]

Таким образом, данные этого опроса можно обосновать, обратившись к мотивации молодых специалистов. В большинстве случаев соискатели первоначальных этапов развития карьеры наиболее расположены к тем компаниям, которые активно взаимодействуют в информационной среде.

Третьим типом информационных площадок будут те, которые направлены на повышение интереса соискателя к предлагаемым вакансиям. В этом случае технологии повышения мотивации через процессы геймификации начинают применяться еще до трудоустройства в компанию.

Геймификация — применение для прикладного программного обеспечения и веб-сайтов подходов, характерных для компьютерных игр, в неигровых процессах с целью привлечения пользователей и потребителей, повышения их вовлеченности в решение прикладных задач, использование продуктов, услуг. [3]

К примеру, немецкая логистическая компания «Deutsche Bahn» решила проблему привлечения молодых специалистов, используя виртуальную реальность на ярмарке вакансий. Компания в ходе своей деятельности пришла к ситуации, в ходе которой потребовалось нанять 10 000 человек в условиях строго ограниченных временных рамок. Решение сотрудников возникшей задачи воплотилось в специальных стендах на карьерных ярмарках и выставках, где каждый мог воспользоваться технологией виртуальной реальности – переместиться в желаемую локацию и посмотреть, чем занимается Deutsche Bahn в той или иной части страны.

Керстин Вагнер, глава отдела привлечения талантов, рассказывает: «Раньше только 10 человек демонстрировали интерес к вакансии, сейчас — от 50 до 100 заинтересованных». Кроме того, Вагнер подтверждает, что качество откликов тоже повысилось, как и осведомленность об особенностях работы в компании.

Следующий положительный опыт использования геймификации отражен в работе автомобильной компании «Jaguar», объединившейся с группой «Gorillaz» для создания рекрутинговых игр. Основная цель заключалась в закрытии более 1000 вакансий, связанных с IT-разработкой. Для этого было выпущено бесплатное приложение с элементами дополненной реальности. Кандидаты, использующие приложение, узнавали о нюансах создания и работы электромобилей и решали различные логические задачи. Согласно пресс-релизу Jaguar, эти игры «проверяли и оценивали» ряд следующих качеств: любопытство, настойчивость, нестандартное мышление кандидатов и их навыки решения проблем.

Этот подход имеет следующее преимущество: кандидаты, которые пользуются игрой и впечатляются изобретательным подходом Jaguar, с большей вероятностью будут откликаться на вакансии. А относительно тех, кто показывал в ходе теста в тематической игре вы-

сокий уровень профессионализма автоматически проходили несколько этапов отбора в команду автомобильной компании. [4]

Итак, хочется отметить, что зарубежные компании в ходе подбора персонала ориентированы на поиск соискателей в информационной среде через популярные и в тоже время неформальные каналы коммуникации. Это вызвано, в первую очередь, высокой конкуренцией на рынке сбыта товаров и услуг, которая порождает в повышенную потребность в квалифицированных сотрудниках. Помимо этого, вышперечисленное значительно влияет на лояльность работников, чем повышает стабильность компании на рынке. Относительно российского рынка труда можно предугадать, что рассмотренные оригинальные подходы вполне возможно откроют новые пути решения сложных задач рекрутинга и их применение, в первую очередь, повысит заинтересованность в вакансии у молодых специалистов.

### Библиографический список

1. «Работодатели все чаще используют соцсети для проверки кандидатов». Исследовательский центр портала Superjob.ru [Электронный ресурс]
2. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/112037/rabotodateli-vse-chasche-ispolzuyut-socseti-dlya-proverki-kandidatov/>. 2016
3. Джон Эп «Привлечение молодых специалистов требует многоканального подхода». Сайт КГ "Аналитик-Центр" [Электронный ресурс] URL: <https://acenter.ru/article/privlechenie-molodykh-spetsialistov-trebuem-mnogokanalnogo-podkhoda>. 2014
4. Игрофикация. Сайт «Википедия» [Электронный ресурс] URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%B3%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F>. 2017
5. VR в HR: принцип «покажи, не рассказывай». Сайт «HR лига. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом» [Электронный ресурс] URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=17272>. 2017

УДК 004.932; ГРНТИ 89.57.35

## ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ БИЗНЕС – ОБРАЗОВАНИЯ В РОССИИ

Л.П. Лунёва

*Рязанский государственный радиотехнический университет*

*Россия, г.Рязань, [lunyoval@bk.ru](mailto:lunyoval@bk.ru)*

*Аннотация.* Данная статья раскрывает основные этапы становления и развития бизнес – образования в России. Автор статьи дает понятие бизнес – образованию, выделяет основные этапы развития, выявляет основные тенденции развития бизнес – образования в России.

*Ключевые слова.* Коммерческое образование, бизнес – образование, этапы развития бизнес – образования, бизнес – школа.

## STAGES OF DEVELOPMENT BUSINESS – EDUCATION IN RUSSIA

L.P. Luneva

*Ryazan State Radio Engineering University*

*Russian Federation, Ryazan, [lunyoval@bk.ru](mailto:lunyoval@bk.ru)*

*Abstract.* This article reveals the main stages of development business education in Russia. The author gives the notion of business education, highlights the stages of development, and reveals the main trends in the development of business education in Russia.

*Keywords.* Commercial education, business-education, stages of development business-education, business school.

### Введение

Термин бизнес – образование в современной России представляет собой некий феномен, появление которого связано со становлением рыночной экономики в конце прошлого столетия.

Мировой опыт демонстрирует нам факт того, что пересмотр парадигм бизнес – образования происходит совместно с серьезными переменами в самом бизнесе. Так, значительное влияние на американское образование оказали два доклада 1959 года, которые отразили неудовлетворенность бизнеса, активно начавшего использовать возможности человеческих ресурсов для создания конкурентных преимуществ, состоянием подготовки менеджеров в бизнес – школах [1]. Далее в период затяжного кризиса американской экономики, а именно в 1988 году, был проведен масштабный анализ состояния бизнес – образования, результаты которого привели к пересмотру многих подходов к обучению менеджмента. Косвенным результатом данного исследования также стали изменения программ MBA в Гарвардской школе бизнеса и даже отказ от построения программ исключительно на основе анализа конкретных ситуаций [2]. Вследствие этих факторов можно высказать гипотезу о наличии корреляционной связи между коренными изменениями в бизнесе и ситуацией в бизнес – образовании. Согласно, высказанной гипотезы представляет интерес анализ состояния и перспектив российского бизнес – образования.

### **Основная часть**

Впервые в России определение бизнес – образованию как деятельности по профессиональному обучению людей было дано президентом Российской ассоциации бизнес – образования Л. И. Евенко. Однако в настоящее время термин бизнес – образование не имеет единого и общепринятого определения в науке и практике. Это связано с тем, что каждый автор по – разному подходит к толкованию данного термина. А также с тем, что бизнес – образование явление, которое стремительно эволюционирует и поэтому, научная рефлексия не успевает за ходом его эволюции.

В современном мире бизнес – образование выступает как инновационный способ подготовки специалистов в области управления предприятием. В условиях рыночной экономики содержание бизнес – образования раскрывается в передаче научных знаний в области управления от ученых – теоретиков и специалистов – практиков в данной области персоналу. Бизнес – образование выступает образованием ради карьеры и предпринимательского успеха, поэтому оно имеет двух потребителей: деловые предприятия и организации (корпорации) и менеджеры (высшего и среднего звена).

В начале XX века в России на фоне быстро развивающейся капиталистической экономики обостряется потребность в кадрах, владеющих знаниями об организации промышленного дела, торговли, банковского и кооперативного сектора.

Следует отметить, что в период с 1906 по 1912 года были открыты 14 коммерческих учебных заведений, которые имели свои отличительные особенности. Отметим наиболее важные, на наш взгляд, особенности коммерческих заведений того времени. Итак, данные учебные заведения имели частный статус и по ведомственной принадлежности относились к Министерству торговли и промышленности; обучение студентов проходило только лишь по двум направлениям: экономики и коммерции; в состав попечительских советов коммерческих заведений входили биржевые комитеты, купеческие общества, общества распространения коммерческих знаний, а также отдельные меценаты. Термин « коммерческое образование» в дореволюционном периоде следует рассматривать не как частное, негосударственное образование в современном понимании, а как образование, направленное на удовлетворение потребностей коммерческих структур. Коммерческие заведения того времени получили свое название по названию, которое породило социально – экономическую потребность в них, образование – для ведения коммерции.

Однако процесс становления коммерческого образования в России резко меняет свой вектор развития после событий октября 1917 года. В этот период произошло известное отрицание первого этапа. Ведь, по сути, уничтожение крупной частной собственности означало

конец эпохи коммерции. Процессы усиления административно – командной системы и политической власти в 30 – е годы негативно повлияли на последующие этапы развития науки управления. Этот процесс отражался в ликвидации научно – рационализаторских органах, опытных станций, институтов и лабораторий, прекращения дискуссий в Академии наук, а также проведения научно – практических конференций. Функция управления предприятием становилась все более сложной.

Сложившаяся ситуация начинает меняться только к концу 50 – х годов, начинают возобновляться исследования по проблемам организации и управления предприятием. В свою очередь происходит процесс переоценки научных методик 20 – х годов. Новым мощным стимулом развития управленческого образования становится экономическая реформа 1965 года. На смену устаревших на тот момент промышленных академий, стали создаваться институты повышения квалификации. Основным направлением деятельности, которых стало обучение руководящего состава, а также переподготовка кадров для руководящих должностей. По статистическим данным, в период с 1969 по 1984 года число подобных учебных заведений возросло с 28 до 79, а филиалов с 47 до 134. Также в высших учебных заведениях возросли и факультеты, обучающие руководящие кадры, с 65 до 150.

Если проследить линейку развития бизнес – школ в России, то мы можем заметить, что периоды развития сопоставимы с периодами развития в Европе. Однако траектория развития различна. В системе бизнес – школ России значительное место занимали пережитки советского общества, а также технократический наклон обучения (выпускалась в три раза больше инженеров), а уклон в экономику делал из них своего рода мутированных специалистов: инженеров – экономистов. Акцент в обучении делали на научные знания, а не на применение практических методов. В сравнении с сегодняшним днем, где инженеров существенно меньше, чем экономистов, а экономическое образование превратилось своего рода в конвейер по производству экономистов, что не может, не отразиться на бизнес – образовании и на образовании в целом. Однако вернемся в наш временной промежуток.

В период советской власти были созданы своего рода бизнес – школы при ЦК КПСС – «партийные школы». Образование в данных школах было рамочным, что естественным образом привело к выпуску мало профессиональных специалистов в области экономики и управления. Естественно, были проблемы в сфере управления в период становления рыночной экономики, который начался в 1990 – е годы. Этому свидетельствует достаточно интересная статистика, в 1989 году из всех лиц, которые занимали управленческие должности, лишь 43% из них имели высшее образование, а каждый седьмой не имел даже среднего полного образования. Рассуждать о качестве управленческих решений того времени не имеет смысла все итак очевидно и наглядно. Управленческий кризис, который возник, отразился как на экономической, так и на политической обстановке в целом.

Середина 1990 – х годов – это расцвет переходной экономики во всех областях, включая образование. В период с 1993 по 1995 года престижность экономического образования начала возрастать. Эти годы зародили получение высшего экономического образования, как карьерной лестницы на руководящие должности. Тем не менее, проблема отсутствия высокопрофессиональных кадров в сфере управления продолжает существовать. По статистическим данным, в 1995 году около 40% управленцев имели среднее профессиональное образование, слабо согласованным с бизнес – образованием, каково оно должно быть. Следует отметить, что принципы бизнес – образования были отражены в рамках государственной системы высшего профессионального образования. В 1996 году из 548 вузов страны 548 ВУЗов 356 осуществляли обучение по управленческим программам и программам менеджмента. Большое внимание отводили науке и технологиям в области образования, математическим, научным и аэрокосмическим исследованиям.

Важно отметить, что за последние 10 – 15 лет российское бизнес – образование все же накопило позитивный опыт. Первые школы и институты бизнеса возникли еще в конце 80 –х

начале 90 – х годов в системе высшего профессионального образования. Эти бизнес – школы получили распространение как в России, так и за рубежом. В это же время возникла школа бизнеса при МГИМО. Данная бизнес – школа заявила о себе как о новом учебном заведении, которое ориентировано на потребности реформируемой экономики. В начале 90 – х годов бизнес - школа получила широкое распространение по России и была признана за рубежом. Школа бизнеса при МГИМО также была одним из инициаторов создания в 1990 г. Российской ассоциации бизнес – образования. Заслуживает внимание и Международный институт топлива – энергетического комплекса в структуре МИД РФ. Именно этот институт впервые начал осуществлять подготовку специалистов – международников для энергетического сектора экономики и таким образом заложил соответствующую мировым стандартам учебную базу для развития энергетической дипломатии. На базе многих Вузов открыты бизнес – школы, которые имеют международное признание.

Отметим некоторые тенденции современного этапа развития бизнес – образования. Непрерывное образование сдвигает акцент на получение новых знаний и компетенций, отдавая приоритет им, нежели формальному получению диплома или степени. Заметна тенденция в сторону более сконцентрированных и менее продолжительных программ во времени. Особое внимание стали уделять формату обучению, используя формат part – time (без отрыва от основной деятельности). Стало популярным сегментирование потребителей бизнес – образования, так как неэффективно на одной программе MBA обучать людей с разным должностным положением, опытом, уровнем решаемых задач. Программы MBA становятся интернациональными.

Бизнес – школы не ориентированы на выдачу формальных дипломов, но по мере их развития, выдаваемые ими сертификаты, могут стать весьма привлекательными для компаний (на рынке труда).

### **Выводы**

В современном мире под бизнес – образованием подразумевают формирование глобального рыночного кругозора.

НОУ «Университет «Синергия» провел заслуживающий внимания опрос, в котором 100% опрошенных бизнесменов уверенно ответили, что современному предпринимателю, а тем более управленцу необходимо бизнес – образование.

В мировой практике модель бизнес – образования сформировалась, определив и развивая обязательные для её эффективного функционирования элементы. Это требования к слушателям и преподавателям (бизнес – тренерам), структура учебных программ и их содержание, корпоративная поддержка, аккредитационная и рейтинговая системы.

На основании рассмотренной истории развития бизнес – образования в России можно сделать вывод, что в 2000 –х годах практически сформировалась и закрепились система российского бизнес – образования. В настоящее время наблюдается процесс развития бизнес – образования, а также усиления его востребованности на рынке.

### **Библиографический список**

1. Pierson F.C. The Education of American Business: A study of University college Programs in Business Administration. – New York: McGraw-Hill, 1959; Gordon R.A., Howell J.E. Higher Education for Business. – New York: Columbia University Press, 1959.
2. Porter L.W., McKibbin L.E. Management Education and Development: Drift or Thrust into 21st Century. – New York: McGraw-Hill, 1988.

УДК 004.932; ГРНТИ 89.57.35

## **ПРИМЕНЕНИЕ ОСНОВ МАРКЕТИНГА В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ОДНО ИЗ БАЗОВЫХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**А.И. Меркушова**

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, merkushova\_anastas@live.com*

*Аннотация.* В данной работе описаны основные инструменты маркетинга и пересказаны языком HR с целью разработки базовых принципов деятельности в сфере управления человеческими ресурсами по отношению к персоналу в российских фирмах.

*Ключевые слова.* Управление персоналом, корпоративная культура, маркетинг персонала, HR-бренд

## **APPLICATION OF THE BASICS OF MARKETING IN THE PERSONNEL MANAGEMENT AREA AS ONE OF THE BASIC DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF THE CONTEMPORARY ORGANIZATION**

**A.I. Merkusheva**

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Ryazan, Russia, merkushova\_anastas@live.com*

*Abstract.* This paper describes the main marketing tools and retells it by the language of HR with the aim of developing basic principles of activity in the area of human resources management in relation to personnel in Russian firms.

*Keywords.* HRM, corporate culture, HR marketing, HR brand

### **Введение**

На современном этапе развития общества становится очевидным тот факт, что любая организация устремляет свои интересы в первую очередь на человека и его потребности. Однако, заикливаясь на потребителя, компании упускают из виду, возможно, более существенное звено в цепи своей деятельности – сотрудника.

Сейчас, любое научное знание может быть интегрировано с другим, не исключение и HR-область. Так сформировалось относительно молодое в России направление называемое маркетингом персонала, предлагающий рассматривать сотрудников организации как внутренних и внешних клиентов фирмы. Обратив своё внимание на кадры именно в этом контексте, компания обеспеченно улучшит своё положение на рынке [1]. К сожалению, к пониманию данного положения вещей пришли далеко не многие российские фирмы. Реальность такова, что подавляющее число организаций всё ещё близоруки в вопросах кадровой работы и воспринимают сотрудников как расходный материал в достижении целей руководства, чаще всего получения максимальной прибыли. Вероятно, что данная ситуация складывается по причине занижения значимости должности HR-менеджера и его эрудированности в профессиональной сфере. Отсюда проблема невозможности применения в своей практике управленцем опыта маркетолога в силу некомпетентности первого в этой сфере.

### **Базовые маркетинговые инструменты для управления персоналом**

Рассмотрим основные инструменты маркетинговой деятельности применительно к практике управления персоналом.

#### **1) Товар, его параметры и выгоды**

Первоначально маркетинг рассматривает товар, его параметры и выгоды. Для того, чтобы удовлетворить потребности пользователей, любой товар или услугу необходимо оценить с точки зрения его параметров и выгод. Под параметрами (или характеристиками) по-



нимается то, что организация представляет в качестве продукта своей деятельности, в то время как понятие «выгода» подразумевает предмет восприятия потребителя.

Наглядно данные элементы демонстрирует концепция трехуровневого анализа продукта, представляющая продукт в виде иерархичной схемы: сущность продукта, фактический и добавленный продукты.

- Сущность продукта раскрывает причины и предпосылки, которые мотивируют потребителя на покупку товара.

- Под фактическим продуктом подразумевается определённый перечень основных параметров конкретного продукта, которые представляют собой минимальные условия выживания данного товара в условиях конкуренции.

- Добавленный продукт в свою очередь включает в себя дополнительные выгоды и услуги, получаемые пользователем сверх характеристик фактического продукта. Важно понимать, что добавленный продукт не является причиной покупки, а лишь дополнительным критерием в процессе выбора товара или услуги среди аналогов.

Кратко рассмотрев базовые понятия маркетинга можно интерпретировать их в область управления человеческими ресурсами в контексте данной концепции.

Трёхуровневый анализ продукта для сферы управления персоналом [2]:

#### 1. Базовая выгода

Сущность продукта – необходимость обменивать свои знания и умения на деньги с одной стороны и потребность в использовании знаний и умений людей с другой стороны.

#### 2. Характеристики и атрибуты

Фактический продукт – сущность работы, размер и способ вознаграждения, условия работы, все гигиенические факторы.

#### 3. Дополнительные выгоды

Добавленный продукт – положение на рынке, особенности культуры, материального и нематериального стимулирования.

### 2) Бренд

Для потребителя бренд является едва ли не определяющим фактором при покупке товара. В случае, если покупатель встаёт перед выбором между двумя аналогичными продуктами, то он с большой долей вероятности выберет продукт со знакомым ему брендом. Именно поэтому создание бренда – это заведомо выгодный процесс и для потребителя, и для организации. Потребителю удобно, если он в состоянии быстро и относительно достоверно определить типичные характеристики и особенности товара и сократить время выбора. В то же время продавцу выгодно, если покупатель знает его бренд, что увеличивает частоту покупок и лояльность покупателей, а это, в свою очередь, даёт продавцу возможность управлять ценами. Однако, для получения всех этих выгод необходимо затратить большое количество сил и средств.

Главные принципы адекватного и жизнеспособного функционирования бренда:

1. Существует взаимная возможность иметь лидирующую позицию на рынке и обладать максимально известным брендом.

2. Самую высокую прибыль получают фирмы, имеющие ведущие бренды.

3. К бренду нельзя применять понятие жизненного цикла.

Эти принципы также можно и нужно интегрировать в сферу HR, адаптировав специфику применения. HR-бренд позволяет представлять фирму в лучшем свете как для сотрудников, так и для потенциальных партнёров на внешнем рынке.

Можно сформулировать следующие главные принципы для HR-бренда:

1. Компания может привлекать лучшие таланты и этим обеспечить своё положение на рынке.
2. Фирма рассчитывает на более высокую отдачу своих сотрудников.
3. Организация будет занимать лидирующую позицию среди конкурентов за счёт перманентного поступления новых заинтересованных сотрудников.

### 3) *Создание ценности*

Для формирования вышеизложенных выгод необходимо создать систему ценностей. Уместно упомянуть достижения М. Портера в этой сфере и его цепочку ценностей. В соответствии с его исследованиями можно говорить о том, что конкурентные преимущества обусловлены тем, как организация структурирует себя и как осуществляет конкретные действия [3]. Для того, чтобы обеспечить конкурентное преимущество фирмам необходимо при меньших расходах предложить товар или услугу, не уступающие конкурентам, или найти единственный с своём роде подход к решению поставленной задачи, тем самым увеличить ценность для клиента. В конечном итоге целью любого процесса является увеличение ценности для потребителя.

Классическая цепочка ценностей.

Основные виды деятельности:

1. Входная логистика
2. Операции
3. Выходная логистика
4. Маркетинг и продажи
5. Послепродажное обслуживание

Вспомогательные виды деятельности:

1. Инфраструктура (например, финансы, планирование)
2. Управление человеческими ресурсами
3. Развитие технологий
4. Снабжение

Для того, чтобы фирме создать то, что представляет собой добавленный продукт для работника, все HR-процессы необходимо рассматривать с точки зрения описанных задач. Для этого требуется обеспечивать среду, формировать проект работы, осуществлять менеджмент таким образом, чтобы результатом действительно являлся добавленный продукт. Такого рода реформы требуют серьёзной подготовки, полного осознания принципов функционирования современных технологий в данной сфере, отказа от принятых стереотипов, а также существенных изменений в принципах работы менеджеров.

Что получится, если рассмотреть классическую цепочку ценностей Портера с точки зрения HR?

Основные виды деятельности:

1. Рекрутинг и найм
2. HR-процессы
3. Степень вовлечённости
4. HR-бренд

Вспомогательные виды деятельности:

1. Инфраструктура (HR-стратегия)
2. Управление эффективностью
3. Развитие технологий
4. Культура

В HR-процессах необходимо учитывать множество факторов деятельности организации в рамках кадровой работы, например, адаптацию, стимулирование, обучение и развитие.

Однако эти параметры моделируются и в дальнейшем создаются на базе современных подходов, в числе которых можно назвать бихевиоральную экономику, дизайн-мышление, HR-аналитику и прочие. Все эти аспекты деятельности необходимо изучить на предмет формирования ценности для сотрудника, перепроектировать, реализовать и, естественно, необходимо, чтобы организационная культура поддерживала эти изменения — давала постоянное и последовательное качественное подкрепление на всех уровнях.

4) Формирование ценности необходимо для того, чтобы можно было создать ценностное предложение работодателя или, как его еще называют, EVP (Employer Value Proposition).

Если содержание данного термина привести к простейшей форме, то можно сказать, что оно включает в себя совокупность ассоциаций и предложений, которую компания предлагает сотруднику в обмен на его навыки, возможности и опыт.

Эксклюзивное, релевантное и убедительное ценностное предложение работодателя, которое четко сформулировано и передано, может выступать главной причиной, по которой сотрудник выбирает организацию по сравнению с любой другой конкурирующей компанией. Так называемый добавленный продукт играет основную роль во всей структуре EVP. Из-за развития социальных сетей и глобализации, все большей прозрачности и открытости уже невозможно создавать конкурентное предложение, не подкрепленное реальным положением дел в компании. Следовательно — крайне проблематично, практически нереально, утверждать, что организация обладает этим добавленным продуктом, не предоставив его в действительности.

В случае же, когда фирма заявляет о его существовании, но это не соответствует действительности стоит упомянуть концепцию МакКарти, который ввел понятие “О-разрыва” между ожиданиями и опытом. “О-разрыв” — явление, противоположное “Вау-эффекту”, чем злоупотребляют большинство компаний.

#### 5) Выстраивания взаимоотношений с потребителем

Данный пункт более наглядно проиллюстрирует концепция, разработанная Пейном и его коллегами. Ученые разработали и внедрили понятие лестницы взаимоотношений с потребителем, согласно которой развитие долговременных отношений состоит из нескольких этапов, представленных на рисунке 1.

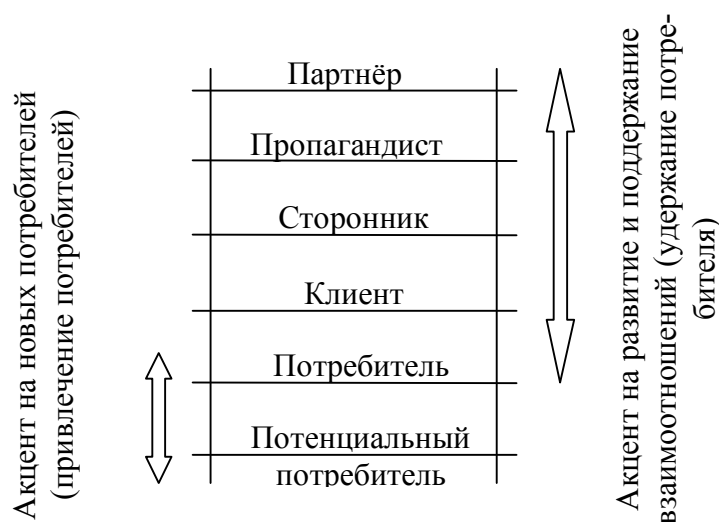


Рис. 1. Лестница взаимоотношений с потребителем

Каждый из шести этапов требует немалых усилий, чтобы как минимум, остаться, а как максимум — продвинуться на следующую ступеньку.

Если перевести в HR-сферу, то оптимальное положение вещей заключается в том, чтобы сотрудники находились на уровнях «Потребитель», «Пропагандист» и «Партнер», в крайнем случае — «Сторонник»[4].

Также HR может извлечь выгоду из принятия пяти маркетинговых практик:

1. Соревнование за талантливые кадры, как конкуренция компаний за клиентов.
2. Обращение пристального внимания на пользовательские интерфейсы.
3. Быть более человечными.
4. Создание бренда не только организации, но и сотрудников, чтобы помочь им улучшить коммуникацию внутри компании по вертикальным и горизонтальным каналам делового общения.
5. Использование контекстной рекламы.

### Выводы

Для организации эффективной работы любой компании в реалиях любой страны важно осознавать, что рядовой сотрудник играет одну из важнейших ролей. Поэтому обеспечение его комфортного существования внутри организации послужит дополнительной выгодой на имя фирмы и её конкурентном существовании в условиях рынка. Важно понимать, что кадры организации – это такие же потребители, и, если с точки зрения маркетинга очевидно, что заинтересовать и удержать клиента — задача сложная, то желание в HR получать сразу вовлеченных и самомотивированных сотрудников некорректно. Именно поэтому должна проводиться кропотливая кадровая ненавязчивая работа. А с помощью общеизвестных маркетинговых инструментов это может осуществляться максимально незаметно для сотрудников, даже в определенной степени на уровне латентных манипуляций.

### Библиографический список

1. Why (and How) HR Needs to Act More Like Marketing [Электронный ресурс], URL: <https://hbr.org/2016/11/why-and-how-hr-needs-to-act-more-like-marketing> (дата обращения 5.02.18).
2. 4 Marketing Strategies You Need to Make HR Better [Электронный ресурс], URL: <https://www.entrepreneur.com/article/279775> (дата обращения 5.02.18).
3. What can a HRD learn from a marketing director? [Электронный ресурс], URL: <https://www.thehrdirector.com/features/hr-in-business/can-hrd-learn-marketing-director/> (дата обращения 8.02.18).
4. Talent Management [Электронный ресурс], URL: <https://www.talent-management.com.ua/> (дата обращения 8.02.18).

УДК 005.1; ГРНТИ 82.05.09

## ОБЗОР ОСНОВНЫХ СУЩЕСТВУЮЩИХ МЕТОДИК ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

О. Каширина

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
г. Рязань, april.helga@mail.com*

*Аннотация.* В данной работе проведен анализ известных существующих методик оценивания персонала. Для каждой методики рассмотрены ее преимущества и недостатки, указаны основные характеристики. Проводится сравнительный анализ методов оценки. Выявляются наиболее подходящие методы оценки для обучающихся/закончивших обучение в высших учебных учреждениях лиц.

*Ключевые слова.* Аттестация, анкетирование, трудо-временные затраты, компетенции, оценка

## THE REVIEW OF THE MAIN EXISTING PERFORMANCE APPRAISAL TECHNIQUES

O. Kashirina

Ryazan State Radio Engineering University,  
Ryazan, april.helga@mail.com

*Abstract.* In this work the analysis of the known existing techniques of estimation of personnel is carried out. For each technique her advantages and shortcomings are considered, the main characteristics are specified. The comparative analysis of methods of assessment is carried out. The most suitable methods of assessment for studying/finished training in higher educational institutions of persons come to light.

*Keywords.* Certification, questioning, trudo-time expenditure, competences, assessment

### Введение

Для изучения степени подготовленности обучающихся в высших учебных учреждениях к выполнению того вида деятельности, которым они планируют заниматься, необходима обоснованная оценка уровня их потенциальных возможностей.

Методы оценки персонала [1] принято разделять на две категории: методы групповой [2] оценки, в основе которых лежит сравнение эффективности сотрудников внутри коллектива и методы индивидуальной оценки [2], основанные на верификации индивидуальных качеств человека.

Следует отметить, что для студентов, обучающихся в ВУЗах, не имевших опыт работы ранее, наиболее подходящими методами будут являться методы индивидуальной оценки.

### Обзор существующих методов оценки персонала

Одним из качественных методов оценки персонала является *метод «360 градусов»* [4]. Информация о компетенциях сотрудника собирается с людей, которые общаются с этим человеком на разных уровнях: на уровне руководства, на уровне подчиненных, коллег, клиентов. В список компетенций включаются: лидерство, работа в команде, управление людьми, умение принимать решения, организаторские способности, и т. д. Анкета для оценки по этому методу должна быть построена на основе универсальной для данной организации системы критериев.

Преимуществами метода является:

- получение всестороннего мнения;
- получение оценки в числовом эквиваленте;
- возможность использования в качестве инструмента обратной связи;
- наглядное представление компетенций на практике.

Недостатки метода:

- зависимость от стиля управления;
- субъективность со стороны коллектива;
- вероятность получения недостоверных сведений;
- возникновение психологических трудностей и напряженности у сотрудников.

Другим распространенным методом оценки является *аттестация*. Это официально подтвержденная оценка сотрудников, их квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств, проводимая аттестационной комиссией. Основным критерием оценки служит профессиональный стандарт специальностей и должностей.

Аттестация имеет следующие преимущества:

- возможность принятия юридических решений по итогам проведения аттестации;

- коллегиальность в принятии решений.

Недостатками аттестации являются:

- негативность восприятия метода сотрудниками;
- трудо-временные затраты;
- отсутствие обратной связи сотрудникам.

В современных компаниях часто используется универсальный комплексный метод – *метод Центров оценки* [3]. Для применения этого метода используется определенный набор критериев, такие как обучаемость, контактность, восприятие мнения окружающих, устойчивость к стрессовым ситуациям, и т. д. Особенностью метода является наличие инструментов оценки компетенций, обеспечивающих оценку каждой компетенции не менее двух раз, а каждого оцениваемого - не менее, чем двумя подготовленными наблюдателями. Для проверки вышеперечисленных компетенций оцениваемый должен выполнить групповое задание, аналитические задания и предоставить презентацию. В рамках этого метода проводятся опросы и интервью.

Широко распространенным методом индивидуальной оценки также является *метод анкетирования* [4], при котором оценивающий анализирует наличие определенных компетенций у анкетированного.

Для того чтобы понять насколько широко развит персонал используется *метод независимых судей* [4]. При этом члены комиссии задают аттестуемому разнообразные вопросы по разным сферам деятельности аттестуемого.

Для оценки работника могут быть применены и различные тесты. Они могут быть отнесены к одной из трех категорий:

- определяющие уровень квалификации человека;
- оценивающие личностные качества человека;
- позволяющие выявить физиологию человека.

Преимуществами метода *тестирования* [3] являются:

- Получение количественной оценки по большинству критериев оценки.
- Возможность компьютерной обработки результатов.

Недостатком является то, что тесты не учитывают, как эти способности проявляются на практике.

Следующим методом является метод *рейтинга* или *сравнения* [4]. Этот метод работает на основе шкалирования личных качеств сотрудника и создан, чтобы оценивать соответствие работника занимаемой им должности. Метод включает в себя следующие действия. Изначально составляется список задач, которые обязан выполнять аттестуемый работник предприятия. Далее определяются способы выполнения сотрудником поставленных задач. При этом учитывается время, которое затрачивает сотрудник на принятие решений и то, насколько экономно он использует материальные средства. После этого перечисленные в списке качества аттестуемого сотрудника оцениваются по семибальной шкале, 7 – наивысшая степень, 1 – минимально возможная.

Для анализа результатов используются эталонные оценки или оценки. Полученные от работников, соответствующих одной и той же должности.

В некоторых источниках также указывается метод *заданного распределения*. Ответственному за проверку оценки лицу необходимо распределить оценки в заранее фиксированном распределении, указанном в процентах по работникам. Преимуществом данного метода является его минимальная трудозатратность, так как единственное требование – это распре-

деление по группам в соответствии с заданной квотой. Недостатком метода является субъективность мнения ответственного лица.

Последний метод, который будет нами рассмотрен – *метод комитетов* [4]. Он используется в случае оценивания кандидата на смену должности или повышения. Включает в себя следующие этапы:

- деятельность разбивается на составляющие;
- результативность каждой составляющей оценивается по шкале от -10 до 10;
- составляются три списка работ: которые удается решать, которые удается решать лишь в некоторых случаях, которые не удается решать.

Затем выводится комплексная оценка, которая сравнивает реальные качества сотрудника с требуемыми и дает комплексное представление о человеке.

Разрабатываемый алгоритм оценивания в дальнейшем будет представлять собой систему, которая будет определять уровень подготовленности кандидата к той или иной должности, позволит определить узкий профиль будущего сотрудника компании. Методы, основанные на информации, которая собирается с коллег, не удовлетворяют требованиям оценивания обучающихся или только окончивших обучение в ВУЗах лиц. Исходя из этого для дальнейшего рассмотрения будут взяты *метод тестирования* и *метод комитетов*. На основе них будет разработана гибридная модель оценки знаний. За счет этого будет получена комплексная оценка кандидата, а также будут визуальным образом представлены результаты обработки полученных данных.

### Библиографический список

1. Денисов, А. Ф. Отбор и оценка персонала. Учебно-методическое пособие / А.Ф. Денисов. - М.: Аспект пресс, 2016. - 304 с. Secure Data Card IP Core. Altera Corporation - University Program. 2014.
2. Оценка персонала [Электронный ресурс], URL: [http://ru.wikipedia.org/wiki/Оценка\\_персонала](http://ru.wikipedia.org/wiki/Оценка_персонала) (дата обращения 10.01.18).
3. Оценка персонала [Электронный ресурс], URL: <http://www.grandars.ru/college/biznes/ocenka-personala.html> (дата обращения 13.01.18).
4. Методы оценки персонала [Электронный ресурс], URL: <http://www.grandars.ru/college/biznes/ocenka-personala.html> (дата обращения 15.01.18).

УДК 355.12

## ПРИМЕНЕНИЕ ВЛАСТНОЙ ФУНКЦИИ КОМАНДИРОМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЛИЧНЫМ СОСТАВОМ

Е. Плотникова, Д. Сухинин  
РВВДКУ им. В. Ф. Маргелова,  
Россия, г. Рязань, [kalina.el@mail.ru](mailto:kalina.el@mail.ru)

*Аннотация.* В данной работе описаны результаты теоретического анализа научной литературы по теме применения властной функции командирами подразделений и анализ практического опыта прохождения войсковой стажировки в качестве командира отделения.

*Ключевые слова.* Властная функция, командир подразделения, личный состав.

## APPLICATION OF POWER FUNCTION BY THE UNIT COMMANDER TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT PERSONNEL

E. Plotnikova, D. Sukhinin

*RVVDKU named after. V. F. Margelov,*

*Russia, Ryazan, kalina.el@mail.ru*

*Annotation.* This paper describes the results of the theoretical analysis of scientific literature on the use of power function unit commanders and analysis of practical experience of military training as a commander of the Department.

*Keyword.* The power function, the unit commander, personnel.

В современных условиях опираясь на опыт разрешения вооруженных конфликтов и локальных войн, имея целью создать мощный щит страны, к управлению персоналом в военной организации и в воинских частях предъявляются жесткие требования. Реформирование вооруженных сил, внедрение современного вооружения, компьютерных технологий создают определенные трудности в сплачивании военного коллектива в единое целое. Что показывает практика прохождения войсковой стажировки курсантами в воинских частях. Многие командиры по прежнему больше доверяют собственной интуиции и опыту, нежели компьютерным технологиям. Эти положения создают определенные трудности в управлении личным составом военнослужащих. Это одна из причин актуальности рассмотрения темы применения властной функции командирами.

Управление коллективом не может быть осуществлено без использования властной функции руководителя. Власть, сосредоточенная в руках грамотного и талантливого командира, неременное условие создание развитого и успешного коллектива. Для военного подразделения властная функция обязательное условие [1]. Она необходима для управления воинским подразделением.

В рамках данного исследования были поставлены задачи:

- провести анализ руководящих документов, регламентирующих использование властной функции командирами подразделений;
- провести анализ проблем применения властной функции при управлении персоналом (по результатам войсковой стажировки);
- выработать предложения командиру по эффективному использованию властной функции при управлении подчиненными.

Выполнение профессиональных задач не может быть осуществлено, если не будет достаточного взаимодействия командира и подчиненных. Основным документом, регулирующим взаимоотношения военнослужащих является воинский устав. Для предупреждения правонарушений и преступлений требуется регулярное изучения возможностей органов военного управления для изыскания эффективных форм воздействия на социальные явления влекущие к нарушениям. Для обеспечения взаимного уважения между лицами, чьи взаимоотношения регулируются воинским уставом, необходима постоянная работа командира над собой, воспитание качеств идеального офицера, что бы быть примером для подчиненных [2]. Анализ практического опыта военной службы, изучение литературы по соответствующей теме показывают, что взаимоотношения также должны регулироваться здравым смыслом, в противном случае возникают чрезвычайные ситуации, требующие применения жестких мер.

Командиру необходимо развивать власть для сохранения своих позиций перед людьми, которым подчиняется сам командир, для уважения со стороны личного состава, для поддержания порядка в повседневной деятельности военного коллектива и совершенствование взаимоотношений и взаимодействия в бою. Страх может быть использован и фактически ис-



пользуется в воинском коллективе, но не часто, так как он со временем может стать весьма «дорогостоящим» фактором.

Командир в процессе управления осуществляет: организаторский, воспитательный, военно-педагогический, военного специалиста и административно-хозяйственный вид деятельности. В каждом из которых командир применяет власть.

Модель влияния командира на подчиненного указана на рисунке 1.

Для анализа применения властной функции командира необходимо раскрытие сущности основных функций его работы. На управление коллективом оказывают влияние факторы управляемости, которые важно знать командиру для эффективного управления:

- качество принимаемых управленческих решений;
- квалификация и образование личного состава;
- правильный выбор типа и стиля руководства;
- выбранная цель;
- авторитет командира;
- психологический климат в группе;
- внешняя среда.

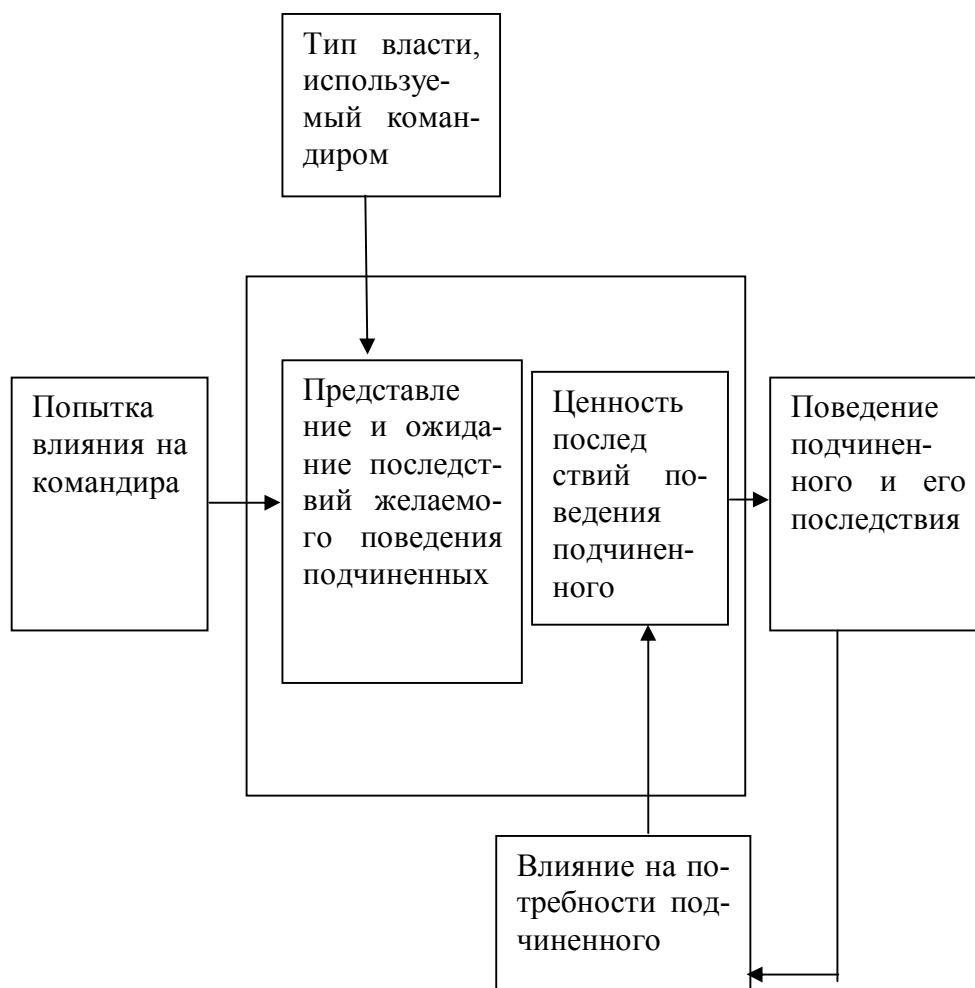


Рис. 1. Модель влияния командира на подчиненного

Для анализа применения властной функции командира необходимо раскрытие сущности основных функций его работы. На управление коллективом оказывают влияние факторы управляемости, которые важно знать командиру для эффективного управления:

- качество принимаемых управленческих решений;
- квалификация и образование личного состава;
- правильный выбор типа и стиля руководства;
- выбранная цель;
- авторитет командира;
- психологический климат в группе;
- внешняя среда.

При управлении группой командир выбирает определенный стиль руководства. При этом выбор определенного стиля определяет позиции управления. Если стиль управления выбран не верно, это приводит к определенным ошибкам в управлении:

- неправильное распределение обязанностей;
- командир считает подчиненных неопытными, поэтому большую часть работы выполняет сам. Из-за этого не может грамотно осуществить контроль;
- перегрузка работой, что приводит к снижению качества из-за уменьшения времени на выполнение большого объема работ;
- личное отношение к подчиненному.

Анализ практического опыта командования подразделением в качестве командира отделения, укомплектованного военнослужащими по контракту в 2017 году и учебной практики в должности командира отделения военнослужащих, проходивших военную службу по призыву в 2016 году позволили провести контент-анализ применения властной функции на примере командиров и офицеров частей и собственного опыта. Реакция командиров на деятельность личного состава должна быть строгой, четкой, творческой, действия структурированы, что требует применения властной функции при выполнении соответствующих действий. Командиры, которые не могут своевременно, правильно, грамотно принимать решения и направлять свой личный состав в нужное направление, не способны управлять подчиненными и решать профессиональные общезначимые задачи.

Проблемы, которые возникали при управлении персоналом по месту прохождения войсковой стажировки и приобретении практического опыта командования людьми, наглядно раскрывают основные ошибки командиров, офицеров при использовании властной функции. Для преодоления этих ошибок, необходимо сконцентрировать усилия на достижении конкретной цели, необходимо принимать во внимание систему ценностей, интересов, коллективного мнения и других факторов. Командиру необходимо направлять и управлять работой своего коллектива. От выбора стратегии управления зависит успех и достижение поставленных целей его группы.

Командир должен быть не только руководителем по должности, но и лидером по сути. Зачастую встречаются офицеры, которые не могут увлечь за собой группу. Встречаются и неформальные лидеры в группе, не являющиеся командирами. Командиру, как руководителю, необходимо управлять личным составом, четко отдавать приказы, своевременно информировать, и сплачивать коллектив в единое целое, вдохновлять личным примером, воспитывать, эффективно применять методы осуществления контроля, принимать решения.

Войсковая практика показывает, что успех в работе с людьми зависит во многом от наличия у офицера-командира высокоразвитых педагогических качеств.

На основе тщательного теоретического анализа видов власти, границ применения властной функции, и анализа практических проблем, возникающих при применении властной

функции командирами подразделений были получены рекомендации командирам по данному вопросу.

- Эффективное использование влияния путем убеждения;
- Создание образа вызывающего доверие и ощущение надежности;
- Использование дисциплинарной власти;
- Использование личного примера;
- Постоянное саморазвитие и самосовершенствование.

#### **Библиографический список**

1. Управление подразделениями в мирное время учебное пособие. Кн. 2/С.Е. Павлов, К.К. Костин, А.В. Олейников. - Рязань: РВВДКУ, 2009г.
2. Черёмушкинский П.В. Теория и практика управления / Черёмушкинский П.В. - М.: Дело, 2005- 398с.

## СЕКЦИЯ "БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ"

УДК 004.932; ГРНТИ 89.57.35

### ИСПОЛЬЗОВАНИЕ PEST-АНАЛИЗА В ИССЛЕДОВАНИИ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Я.В. Шевченко

Рязанский государственный радиотехнический университет,  
г. Рязань, blinka1@mail.ru

*Аннотация.* В статье рассматривается использование PEST- анализа в исследовании автотранспортного предприятия на предмет его ликвидности на рынке пассажирских перевозок.

*Ключевые слова.* PEST-анализ, пассажирские перевозки, основные средства

### THE USE OF PEST-ANALYSIS IN THE STUDY OF THE MOTOR TRANSPORTATION ENTERPRISE

Ya.V. Shevchenko

Ryazan State Radio Engineering University,  
Ryazan, blinka1@mail.ru

*Abstract.* The article discusses the use of PEST - analysis in the study of transport enterprises for liquidity in the market of passenger transportation.

*Keywords.* PEST-analysis, passenger transport, fixed assets

На сегодняшний день рынок перевозок достаточно развит, поэтому, конкурентов в этой области хватает в каждой области нашей большой и экономически развитой страны России. Поэтому, выбор пал на объект исследования – ООО «Скопинское автотранспортное предприятие», которое занимается пассажирскими перевозками. Влияние внешних факторов на предприятие очень существенно, поэтому проведем анализ внешней среды компании.

В таблице 1 рассмотрены основные факторы, которые могут повлиять на экономическую составляющую компании.

Таблица 1- Сравнительная характеристика существенности внешних факторов на экономику компании

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
<b>Политические факторы</b>								
Налоговая политика (тарифы и льготы)	2	4	3	3	5	3	3,6	0,16
Повышенный контроль государства в автотранспортной сфере	3	5	5	2	4	4	4	0,26
Законодательство по охране окружающей среды	3	5	5	2	3	4	3,8	0,25
<b>Экономические факторы</b>								
Уровень инфляции и процентные ставки	2	5	4	4	5	4	4,4	0,19
Изменение цен на топливо и коммунальные услуги	3	5	2	3	1	1	2,4	0,16
Изменение цен на автотранспортную технику	3	5	6	3	2	5	4,2	0,27
Влияние конкурентной среды	3	5	4	3	4	6	4,4	0,29

Продолжение таблицы 1

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
<b>Социально-культурные факторы</b>								
Уровень жизни населения	3	5	2	5	4	5	4,2	0,27
Уровень безопасности на дорогах	2	5	5	4	5	5	4,8	0,21
Уровень миграции и иммиграционные настроения	3	3	4	2	5	4	3,6	0,23
<b>Технологические факторы</b>								
Уровень инноваций и технического развития отрасли	2	4	4	5	5	5	4,6	0,2
Выпуск новых автобусов	3	4	5	5	4	5	4,6	0,3
Модернизация технической базы	2	5	4	4	5	4	4,4	0,19
<b>Итого</b>	<b>46</b>						<b>89</b>	

На основании проведённого анализа можно сделать вывод, что наиболее значимые факторы, это экономические и социально-культурные факторы. К мене значимым относятся технологические и политические, однако, совсем из внимания их упускать нельзя, так как система льготного налогообложения, может снизить налогооблагаемую базу, а вот ужесточение требований к транспортным средствам наоборот, может повлечь за собой увеличение экономического бремя на организацию.

Поэтому для более тщательного анализа, проведём сравнительную характеристику факторов, влияющих на экономическую составляющую хозяйствующего субъекта. А именно в разрезе опасностей и возможностей каждого фактора в отдельности и в совокупности (таблица 2).

Таблица 2 – Сравнительный анализ опасностей и возможностей каждого фактора

Группа факторов	Описание события/ факторов	Опасность/возможность	Влияние на компанию	Программа действий
Политические факторы	Повышенный контроль государства в автотранспортной сфере	Несоответствие техники нормам законодательства	0,26	Модернизация технической базы
	Законодательство по охране окружающей среды	Несоответствие техники нормам законодательства	0,25	Покупка нового автобуса
	Налоговая политика (тарифы и льготы)	Дополнительное финансовое обременение/ Экономия денежных средств, выход на новые рынки	0,16	Создание финансового резерва / Создание бизнес-плана

Продолжение таблицы 2

Группа факторов	Описание события/ факторов	Опасность/возможность	Влияние на компанию	Программа действий
Экономические факторы	Влияние конкурентной среды	Расширение ассортимента и качества предоставляемых услуг	0,29	Создание услуги «обратная связь» с клиентом
	Изменение цен на автотранспортную технику	Нехватка средств для обновления автобусного парка	0,27	Поиск кредитования на выгодных условиях
	Уровень инфляции и процентные ставки	Отсутствие возможности получить кредит на приемлемых условиях	0,19	Поиск инвесторов
	Изменение цен на топливо и коммунальные услуги	Повышение цен на услуги компании	0,16	Разработка плана минимизации затрат
Социально-культурные факторы	Уровень жизни населения	Увеличение/снижение выручки компании	0,27	Разработать аукционную программу
	Уровень миграции и иммиграционные настроения	Увеличение/снижение выручки компании	0,23	Увеличение/снижение рейсов
	Уровень безопасности на дорогах	Частые поломки техники	0,21	Покупка нового автобуса
Технологические факторы	Выпуск новых автобусов	Устаревание автобусного парка	0,3	Покупка нового автобуса
	Уровень инноваций и технического развития отрасли	Возможность развития компании по средствам сети интернет	0,2	Модернизация сайта компании
	Модернизация технической базы	Устаревание автобусного парка	0,19	Модернизация технической базы

Среди экономических факторов наибольшее значение имеет «влияние конкурентной среды», равное 0,29, не отстаёт от него и изменение цен на автотранспортную технику, так как именно она является основным источником дохода компании. Уровень инфляции, процентные ставки, изменение цен на топливо и коммунальные услуги также оказывают значительное влияние на экономическую составляющую хозяйствующего субъекта. Чтобы обезопасить себя от влияния неблагоприятных факторов, необходимо иметь «обратную связь» с клиентом, дабы вовремя исправлять все недочёты и дефекты в работе. Также необходимо составлять план минимизации затрат, искать более выгодных поставщиков и не стоять на месте.

Немалую роль играют и социально-культурные факторы, однако, как-то повлиять на них компания не может, а вот адаптироваться к этой ситуации необходимо. При изменении иммиграционной политике, компания может увеличить(снизить) количество рейсов, дабы увеличить выручку компании, либо снизить издержки.

Технологические факторы оказывают незначительное влияние на рентабельность компании. При увеличении прибыльности экономического субъекта, компания лишь может

модернизировать автобусный парк, для увеличения комфортабельности пассажирских перевозок.

Политические факторы значимы в любой сфере деятельности, поэтому особое внимание необходимо уделить изменениям в законодательной базе и налоговой политике государства.

Также необходимо провести анализ наиболее значимых факторов представленных в таблице 3.

Таблица 3 – Наиболее значимые факторы

Политические факторы	Экономические факторы
Налоговая политика (тарифы и льготы)	Уровень инфляции и процентные ставки
Повышенный контроль государства в автотранспортной сфере	Изменение цен на топливо и коммунальные услуги
Законодательство по охране окружающей среды	Изменение цен на автотранспортную технику
	Влияние конкурентной среды
<p><u>Общий вывод о влиянии политической среды на организацию:</u></p> <p>При воздействии политических факторов организации будут доставлены лишь некоторые неудобства, которые могут повлечь за собой незначительные финансовые последствия. К тому же влияние на компанию минимально.</p>	<p><u>Общий вывод о влиянии экономической среды на организацию:</u></p> <p>Влияние экономических факторов наиболее значимо. Во-первых, они имеют наибольший вес, нежели политические, соответственно наступление этих факторов наиболее вероятно. Во-вторых, при их влиянии финансовая составляющая компании может как улучшиться, так и пострадать. Поэтому данные факторы требуют наибольшего внимания.</p>
Социально-культурные факторы	Технологические факторы
Уровень жизни населения	Уровень инноваций и технического развития отрасли
Уровень безопасности на дорогах	Выпуск новых автобусов
Уровень миграции и иммиграционные настроения	Модернизация технической базы
<p><u>Общий вывод о влиянии социально-культурной среды на организацию:</u></p> <p>Влияние данных факторов невелико, тем не менее, при наступлении каждого фактора компании придется незначительно изменить стратегию развития, что может привести как негативным последствиям и потере части прибыли, так и наоборот увеличит выручку компании.</p>	<p><u>Общий вывод о влиянии технологической среды на организацию:</u></p> <p>Данные факторы наиболее значимы в данной отрасли, так как техническое оснащение компании напрямую связано с величиной прибыли.</p>

В результате проведённого анализа можно сделать вывод, что наиболее значимыми факторами являются экономические и политические, однако не обращать внимания на другие не стоит, так как в период развитой конкуренции и политических санкций, любой момент экономической, технической, политической, социальной, экологической и др. сторон очень важен.

### Библиографический список

1. Алексеева А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. – М: Университетская книга, 2014. – 228 с.
2. Савицкая Г.В. Теория анализа хозяйственной деятельности – М: РАГС, 2015.- 288 с.
3. Васильева Л.С. Финансовый анализ. – М: Кнорус, 2014. – 302 с.
- 4.[Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.dic.academic.ru](http://www.dic.academic.ru)
- 5.[Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.ru.wikipedia.org](http://www.ru.wikipedia.org)

УДК 657; ГРНТИ 82.33

## ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В АВТОНОМНОМ УЧРЕЖДЕНИИ КУЛЬТУРЫ

Д.С. Сошкина

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, [sds\\_5@bk.ru](mailto:sds_5@bk.ru)*

*Аннотация.* В данной работе описана система внутреннего контроля и ее реализация в учреждении культуры, а также предложены пути совершенствования одного из ее элементов – мониторинг средств контроля.

*Ключевые слова.* Система внутреннего контроля, учреждение культуры, мониторинг средств контроля

## FORMATION OF THE INTERNAL CONTROL SYSTEM IN THE AUTONOMOUS INSTITUTION OF CULTURE

D.S. Soshkina

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Russia, Ryazan, [sds\\_5@bk.ru](mailto:sds_5@bk.ru)*

*Annotation.* This document describes the monitoring system and its implementation in the institution of culture, as well as the ways of improving through one of its elements - monitoring of controls.

*Keywords.* Internal control system, establishment of culture, monitoring of controls

### Введение

Любое автономное учреждение нуждается в постоянном контроле и надзоре. Так, контроль в таких учреждениях существует не только на уровне государства и ведомств, но и на уровне самого учреждения, то есть осуществляется внутренний контроль.

С момента вступления в силу норм ст.19 Федерального закона от 06 декабря 2011 года №402-ФЗ «О бухгалтерском учете» [1] началось активное обсуждение вопросов, связанных с созданием и правильным функционированием системы внутреннего контроля организаций. Именно этот факт обуславливает актуальность данной статьи.

В качестве цели написания данной работы выступает объективное усовершенствование системы внутреннего контроля путем улучшения качества мониторинга СВК в учреждении культуры.

Задачи, поставленные в ходе написания статьи, следующие:

- дать определение и общую характеристику СВК;
- провести анализ системы внутреннего контроля в учреждении культуры;
- предложить пути совершенствования системы внутреннего контроля в таком учреждении.



### Определение и общая характеристика системы внутреннего контроля учреждения

Система внутреннего контроля (СВК) – это совокупность организационной структуры, методик и процедур, направленных на упорядоченное и эффективное ведение хозяйственной деятельности[2]. Такая система принимается руководством экономического субъекта, закрепляется в учетной политике и включает надзор и проверку следующих аспектов:

- соблюдения требований действующего законодательства РФ;
- своевременного предотвращения различных искажений и ошибок;
- подготовки достоверной бухгалтерской отчетности;
- точности и полноты документации бухгалтерского учета;
- обеспечения сохранности имущества организации;
- исполнения приказов и распоряжений.

Таблица 1. Элементы системы внутреннего контроля организации

Элементы системы внутреннего контроля	Описание
Контрольная среда	Общее состояние, действия и мероприятия, проводимые руководителями экономического субъекта, которые направлены на установление и поддержание системы внутреннего контроля.
Оценка рисков	Позволяет выявить и по возможности устранить риски, которые могут возникнуть при ведении хозяйственной деятельности, и их возможные последствия.
Информационная система	Неотъемлемая часть СВК. Обеспечивает понимание сотрудниками обязанности и ответственности, связанной с организацией и применением СВК.
Контрольные действия	Включают политику и процедуры, которые помогают удостовериться, что распоряжения руководства выполняются сотрудниками своевременно и в полной мере.
Мониторинг средств контроля	Процесс оценки эффективного функционирования системы внутреннего контроля во времени.

### Система внутреннего контроля в учреждении культуры

Как известно, в учреждении культуры, являющемся автономным учреждением, есть своя учетная и контрольная специфика. Например, к объектам основных средств относятся сценическо-постановочные средства, а именно: костюмы, декорации, реквизиты, гримпринадлежности, световое и звуковое оборудование. В таких учреждениях, как правило, имеет место частые потери мелкого инвентаря. А значит, система внутреннего контроля должна быть развитой, чтобы руководители учреждения могли четко отслеживать движение и предупреждать хищение каждого объекта.

В таких учреждениях СВК состоит из проверки учета средств, расчета с покупателями, активов и обязательств, контроля первичных учетных документов и правовых аспектов, осуществляемых хозяйственных операций. Месячная, квартальная и годовая бухгалтерская

отчетность в порядке и сроки, установленные соответствующими нормативными правовыми актами Минфина России и иных уполномоченных органов, формируется на бумажных носителях и (или) в электронном виде с применением «1С: Предприятие». После утверждения руководителем учреждения отчетность в установленные сроки представляется в Министерство культуры и туризма (региональное подразделение) на бумажных носителях и в электронном виде (программа смарт-бюджет).

Все структурные подразделения обязаны своевременно передавать в бухгалтерию необходимые для бухгалтерского учета и контроля документы, относящиеся к исполнению сметы доходов и расходов, а также финансово-хозяйственного плана (приказы, распоряжения, всякого рода договоры, акты выполненных работ и др.)

Представление первичных учетных документов в бухгалтерию регламентируется графиком документооборота, утвержденным директором учреждения. Они должны храниться в течение сроков, соответствующих перечню типовых управленческих документов, образующихся в деятельности организации, утвержденных Росархивом 06.10.2000г. (с изменениями и дополнениями)[3].

В целях обеспечения достоверности данных бухгалтерского учета и отчетности, обеспечения контроля за сохранностью проводится инвентаризация всего имущества независимо от его местонахождения и всех видов финансовых обязательств по приказу руководителя 1 раз в год перед составлением годовой бухгалтерской отчетности и других случаях, предусмотренных действующим законодательством. Инвентаризация проводится постоянно действующей инвентаризационной комиссией, назначенной приказом директора. Персональный состав комиссий, создаваемых в учреждении, ответственные должностные лица определяются учетной политикой учреждения. Результат инвентаризации оформляется соответствующей инвентаризационной описью (сличительной ведомостью).

### **Пути совершенствования системы внутреннего контроля в учреждении культуры**

Постоянный и бесперебойный мониторинг средств контроля – важнейшая составляющая системы внутреннего контроля в осуществлении ее функций. Помимо регулирования системы внутреннего контроля в совокупности, мониторинг средств контроля должен регулировать и ее взаимосвязанные элементы. Системный мониторинг позволяет отслеживать функционирование всех элементов средств контроля. Именно наблюдение за деятельностью учреждения позволяет выявить недостатки и предложить пути совершенствования не только контрольной, но и обычной текущей деятельности конкретного учреждения[4].

Мониторинг средств контроля включает:

- наблюдение за эффективностью функционирования системы внутреннего контроля и элементов средств контроля;
- оценку их надежности;
- разработку контрольных мероприятий;
- регулярный анализ выполненных контрольных мер;
- разработку рекомендаций по осуществлению контрольных действий.

Таким образом, можно сформулировать определение мониторинга средств контроля, как постоянно действующий процесс отслеживания, оценки эффективности функционирования системы внутреннего контроля во времени и по местам его осуществления, разработку рекомендаций по улучшению средств контроля.

Практический мониторинг осуществляется непрерывно в рамках обычной текущей деятельности экономического субъекта[5]. Именно по этой причине одним из путей совершенствования системы внутреннего контроля учреждений культуры, где огромную роль иг-

рает мелкий сценический инвентарь, требующий особо четкого контроля, как выяснилось в ходе исследования, является совершенствование мониторинга средств контроля. Он должен включать регулярные надзорные мероприятия, проводимые руководством. К ним могут относиться внеплановые проверки лично руководящим составом, еженедельные собрания и рабочие совещания, посвященные актуальным вопросам учета и контроля, внедрение камер наблюдения, современного компьютерного программного обеспечения для оперативного отслеживания движения и выбытия такого сценического инвентаря, проведение внеплановых инвентаризаций. Руководство экономического субъекта, в свою очередь, должно привлечь руководителей всех уровней или лиц, ответственных за проведение таких мероприятий, от данного структурного подразделения, например, заместителя директора по хозяйственной части, заведующего складами, ведущего бухгалтера, заведующего постановочной частью и т.п.

В учреждении культуры также следует разработать систему функциональных обязанностей должностных лиц, отвечающих за мониторинг средств контроля, чтобы они вносили свой вклад путем проведения самостоятельных оценок средств контроля. Внутрихозяйственные контролирующие органы (созданный внутренний совет по контролю в автономном учреждении при руководстве, который может стать заменой внутренней аудиторской деятельности коммерческих организаций) и их персонал (от каждого подразделения выступает одно ответственное лицо) должен регулярно предоставлять информацию о функционировании системы внутреннего контроля, сосредоточивая особое внимание на оценке ее организации и правильности применения.

Результаты проведенной работы необходимо сообщать руководству по факту, то есть систематически и регулярно, что должно обеспечить достоверность и актуальность предоставляемой информации. Также их необходимо дополнять определенными предложениями по совершенствованию системы внутреннего контроля и устранению имеющихся в ней недостатков. В должностные обязанности данных структур также должна входить разработка мероприятий по улучшению средств внутреннего контроля.

## Выводы

Таким образом, в ходе исследования и написания данной статьи удалось:

- дать определение и общие характеристики системы внутреннего контроля;
- провести анализ СВК учреждения культуры;
- выявить и предложить пути совершенствования системы внутреннего контроля в таком учреждении.

Применение рекомендованных предложений по мониторингу средств контроля позволит повысить уровень его эффективности и обеспечить его действенность, что в целом положительно скажется на работе учреждения.

## Библиографический список

1. Федеральный закон от 6 декабря 2011 года № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» (Последняя редакция).
2. С. М. Резниченко, М. Ф.Сафонова, О. И. Швырева Современные системы внутреннего контроля: учебное пособие. – Феникс, 2016. – С. 12-33.
3. Чеглакова С. Г., Скрипкина О. В. Внутренний контроль за формированием и использованием нераспределенной прибыли на предприятиях АПК//Бухучет в сельском хозяйстве, №2, 2009 г.
4. Санникова И. Н., Киселева О. В. К вопросу проектирования процедур внутреннего контроля при организации бухгалтерского учета: статья в журнале, 2014 г.
5. И. Н. Маркова Практические аспекты построения системы внутреннего финансового контроля [Электронный ресурс], URL: <https://www.minfin.ru/ru/> (дата обращения – 07.02.2018 г.)

УДК 334.728; ГРНТИ 06.73.15

## ОСОБЕННОСТИ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ ЛИЗИНГОВЫХ ОПЕРАЦИЙ

Т.В. Акулова

*Алтайский государственный технический университет им.И.И. Ползунова  
Россия, Барнаул, ackulova.tania2010@mail.ru*

*Аннотация.* В данной статье рассматриваются особенности налогообложения лизинговых операций в современной России.

*Ключевые слова.* Лизинг, налогообложение, лизинговые операции, налог на добавленную стоимость, налог на прибыль, лизинговые платежи.

## FEATURES OF THE TAXATION OF LEASING OPERATIONS.

T.V. Akulova

*Altai State Technical University. I.I. Polzunov  
Russia, Barnaul, ackulova.tania2010@mail.ru*

*Abstract.* In this article features of the taxation of leasing operations in modern Russia are considered.

*Keywords.* Leasing, taxation, leasing operations, value added tax, income tax, leasing payments

Лизинговые операции [1-6] дают право пользования на длительный срок движимым и недвижимым имуществом, которое остается собственностью лизинговых организаций на весь срок действия договора лизинга. В России в отличие от других стран лизинг используется недостаточно широко. Но у хозяйствующих субъектов интерес к лизингу существенно возрастает, особенно большой спрос у промышленной и транспортной сферы. Основной причиной этого можно считать то, что лизинг не требует особых затрат на приобретение объектов основных средств, способен поднимать производительность труда, повышать качество, развивать ассортимент продукции, так же способен к перевооружению техники.

Одним из наиболее сложных аспектов лизинговой сделки является налогообложение, так как налоговое стимулирование является одним из распространенных эффективных воздействий на рынок услуг лизинга. Налоговые льготы являются одним из условий, по которым лизинг получил такое распространение за рубежом и является одним из привлекательных видов бизнеса [3]. К сожалению, в России одним из значимых факторов низкого спроса в области лизинга является несовершенная система налогообложения лизинговой деятельности. Совершенствование российской системы налогообложения лизинговой деятельности продолжает оставаться одной из наиболее актуальных задач нашей страны.

В Российской Федерации лизинг регулируется Федеральным законом от 29.10.1998 «О финансовой аренде (лизинге)», согласно которому лизинг – это совокупность экономических и правовых отношений, возникающих в связи с реализацией договора лизинга, в том числе приобретением предмета лизинга [2].

Закон определяет три основных субъекта лизинга – это лизингодатель, лизингополучатель и продавец. Лизингодатель, за счет привлеченных или собственных средств приобретает предмет лизинга в собственность, далее предоставляет лизингополучателю за определенную плату, на определенный срок и определенных договором условиях. Продавец продает лизингодателю имущество, которое является предметом лизинга, так же может выступать в качестве лизингополучателя в пределах одного лизингового правоотношения. В статье 11 Закона о лизинге указывается, что предмет лизинга, переданный во временное пользование лизингополучателю, является собственностью лизингодателя. Право пользования и владения предметом лизинга переходит лизингополучателю в полном объеме, если договором не предусмотрено иное.

В какой-то степени, лизинг - это форма кредитования, по которой в качестве платежей по кредиту используются лизинговые платежи. Конечно, общая сумма лизинговых платежей превышает стоимостью самого имущества, но по сравнению с кредитом имеет большое ко-

личество преимуществ, например, платеж меньше, чем по кредиту. Это обусловлено тем, что лизинговые компании имеют право без лицензии Банка России получать на длительный срок кредиты от нерезидентов, проценты по которым значительно ниже.

Лизинговые схемы в соответствии со степенью окупаемости предмета лизинга разделяют на две группы – финансовый и оперативный лизинг[3].

Законодательство устанавливает множество налоговых преимуществ, для участников лизинговой сделки.

Лизинг предоставляет возможность законного снижения налогооблагаемой базы, так как платежи по договору лизинга включаются в себестоимость продукции[6]. При использовании лизинга применяется ускоренная амортизация, поэтому почти в три раза сокращается общий объем налога на имущество. Также важным фактором является то, что по договору лизинга сумма НДС будет приниматься в полном объеме. Особенностью налога на прибыль будет являться порядок учета лизинговых платежей, налогообложение прибыли зависит от того, у кого на балансе учитывается предмет лизинга.

В таблице 1 приведены особенности налогообложения лизинговых операций.

Интересным является вопрос лизинговых платежей по налогу на прибыль и принятия в вычеты НДС с лизинговых платежей в том случае, когда в состав лизингового платежа входит выкупная стоимость предмета лизинга. Конечно, налоговые службы не соглашались с этим, в связи с чем были судебные разбирательства. В данный момент налоговая служба согласилась с тем, что лизингополучатели имеют право на вычет НДС с лизинговых платежей.

Так же налоговые инспекции сделали вывод о том, что стоимость выкупной цены имущества должна быть выделена из суммы лизингового платежа, и исключена из состава расходов, которые уменьшают налогооблагаемую прибыль, не основан на положениях главы 25 главы НК РФ[5]. Однако, высшая судебная инстанция высказала свое мнение по этому вопросу, и этот документ создает реальные налоговые преимущества для лизинга, как механизма обновления основных фондов. Таким образом, совершенствование российской системы налогообложения лизинговой деятельности продолжает оставаться одной из наиболее актуальных задач современной России.

Основными преимуществами лизинга являются:

При расчете налога на прибыль возможно экономия средств,

Лизинг дает дополнительную выгоду при уплате налога на имущество, (налогооблагаемая база является остаточной стоимостью, уменьшаемая при ускоренной амортизации) после передачи предмета лизинга в собственность налог не уплачивается вообще, так как имущество полностью амортизировано и передается в собственность с нулевой остаточной стоимостью,

Учет имущества ведет лизинговая компания, что упрощает бухгалтерский и налоговый учет лизингополучателя,

Предмет лизинга, возможно, учитывать различными способами: на балансе лизингополучателя или на балансе лизингодателя,

Лизинговые платежи при уплате НДС выделяются и принимаются лизингополучателем к зачету, то есть платежи в бюджет по НДС уменьшаются.

Таблица 1. Налогообложение лизинговых операций

Налог	Объект налога	Характеристика	Нормативный акт
Налог на имущество организаций	движимое имущество, учтенное на балансе лизингодателя или лизингополучателя в качестве ОС	не признается объектом налогообложения	Письмо Минфина России от 29.01.2013 №03-05-05-01/1603 «Об учете целей налогообложения движимого имущества являющегося предметом лизинга»[3]
Транспортный налог	предмет лизинга	платит та сторона, на которой зарегистрирована в ГИБДД собственность в соответствии с договором лизинга, не имеет значения у кого на балансе учитывается это имущество	
Налог на прибыль организаций	предмет лизинга	имущество, переданное в лизинг по договору, включается в амортизационную группу той стороной, у которой учитывается в связи с условиями договора лизинга	п.10 статьи 258 Налогового кодекса
НДС		НДС по лизинговым платежам принимаются к вычету при таких условиях как: - Договор лизинга, который заключен на имущество, использованное лизингополучателем в деятельности облагаемой НДС. - Лизингодатель фактически оказывал лизингополучателю в налоговом периоде услуги, которые касаются лизинга. - Лизингополучатель отражает лизинговый платеж в бухгалтерском учете. - Лизингодатель предоставляет лизингополучателю счет-фактуру на лизинговый платеж (ст. 169 НК РФ) [1].	статьи 171 и 172 НК РФ
Составлено по: [1],[2],[3].			

### Выводы

Внешне лизинг напоминает аренду, но это аренда с возможным последующим выкупом. У лизинга есть определенный период по истечении, которого можно менять имущество. Для компаний лизинг является привлекательным, так как не всегда есть возможность покуп-

ки дорогостоящего оборудования. Лизинг удобнее тем, что НДС, уплаченный по договору лизинга, возмещается из бюджета в полной сумме, то есть рассчитывается со стоимости самого оборудования и лизинговых платежей. В случае с кредитными средствами, НДС возмещается только со стоимости оборудования без учета процентных выплат. По договору лизинга, в отличие от кредита, не требуется ликвидный залог, что привлекательнее для многих покупателей.

### Библиографический список

1. Налоговый кодекс Российской Федерации часть первая от 31.07.1998 №146-ФЗ, часть вторая от 05.08.2000 №117-ФЗ.
2. Письмо Минфина от 29.01.2013 №03-05-05-01/1603 «Об учете для целей налогообложения движимого имущества, являющегося предметом лизинга».
3. Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ (ред. от 16.10.2017) "О финансовой аренде (лизинге)".
4. Воронцова А.А. Правовые проблемы нормативно-правового регулирования налогообложения доходов от лизинговых операций налога на прибыль // Современное право.2016.№10.
5. Котляров И.Д. Анализ экономической и организованной сущности современных формфинансового предпринимательства // Корпоративные финансы.2010.№3.С.104-112.
6. Философова Т.Г. Современные лизинговые схемы: практика применения // Генеральный директор. 2016.№17.

УДК 343.535; ГРНТИ 10.23.47

## БАНКРОТСТВО ГРАЖДАН В РЯЗАНСКОЙ ОБЛАСТИ: ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ

Е.В. Карпунина, А.Ю. Карпунин

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
elenakarpunina@mail.ru; aukarpunin@mail.ru*

*Аннотация.* В данной работе представлены основные результаты реализации процедур банкротства граждан в Рязанской области. Отражено место Рязанской области в рейтинге регионов по количеству дел по банкротству физических лиц. Представлены основные этапы производства по делу о банкротстве гражданина. Сформулированы основные нюансы проведения и возможные риски, которые ожидают потенциального банкрота.

*Ключевые слова.* Банкротство, несостоятельность, процедуры банкротства, должник, гражданин.

## BANKRUPTCY OF CITIZENS IN RYAZAN REGION: PRACTICAL EXPERIENCE

E.V. Karpunina, A.Yu. Karpunin

*Ryazan State Radio Engineering University,  
elenakarpunina@mail.ru; aukarpunin@mail.ru*

*Abstract.* In this paper, the main results of the implementation of bankruptcy procedures for citizens in the Ryazan region are presented. The place of the Ryazan region in the ranking of regions by the number of cases of bankruptcy of individuals is reflected. The main stages of the proceedings in the case of bankruptcy of a citizen are presented. The main nuances of the conduct and possible risks that await the potential bankrupt are formulated.

*Keywords.* Bankruptcy, insolvency, procedures of bankruptcy, debtor, citizen.

1 октября 2017 года исполнилось два года как в Федеральный закон от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» [6] были внесены изменения, регулирующие порядок осуществления процедуры банкротства в отношении граждан. В соответствии с законодательством о финансовой несостоятельности гражданина может идти речь в том случае, когда требования к нему составляют не менее чем 500 тысяч рублей и указанные требования не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны быть исполнены.

При этом, правом на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании гражданина банкротом обладают сам гражданин, конкурсный кредитор, а также уполномоченный орган. Рассматривая динамику банкротств граждан по регионам России (по состоянию на 15.04.2017 г.) необходимо отметить, что Рязанская область находится в этом рейтинге на 24 месте, а по количеству дел о банкротстве физических лиц по регионам в расчёте на 1 млн. жителей занимает 3 место, уступая при этом Вологодской и Пензенской областям (рис. 1, рис. 2).

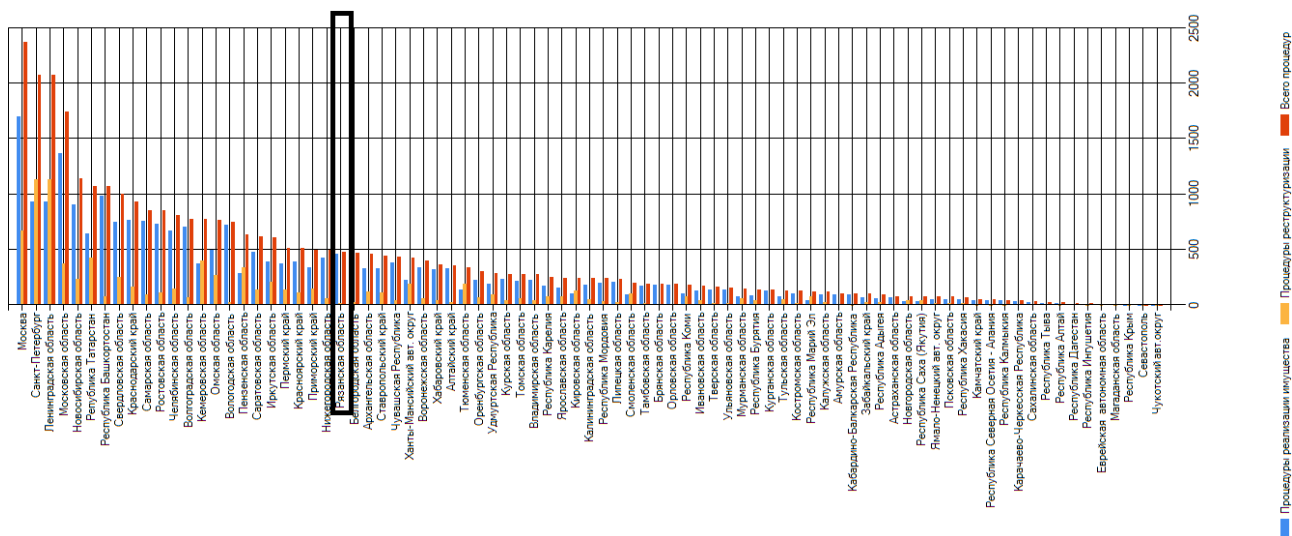


Рис. 1. Рязанская область в рейтинге регионов по количеству дел по банкротству физических лиц (по состоянию на 15.04.2017 г.)

Источник: данные Общества содействия финансовому оздоровлению [Электронный ресурс]  
Режим доступа: <http://finzdor.ru/Analitic/Mainmon.aspx> Дата обращения: 11.02.2018.

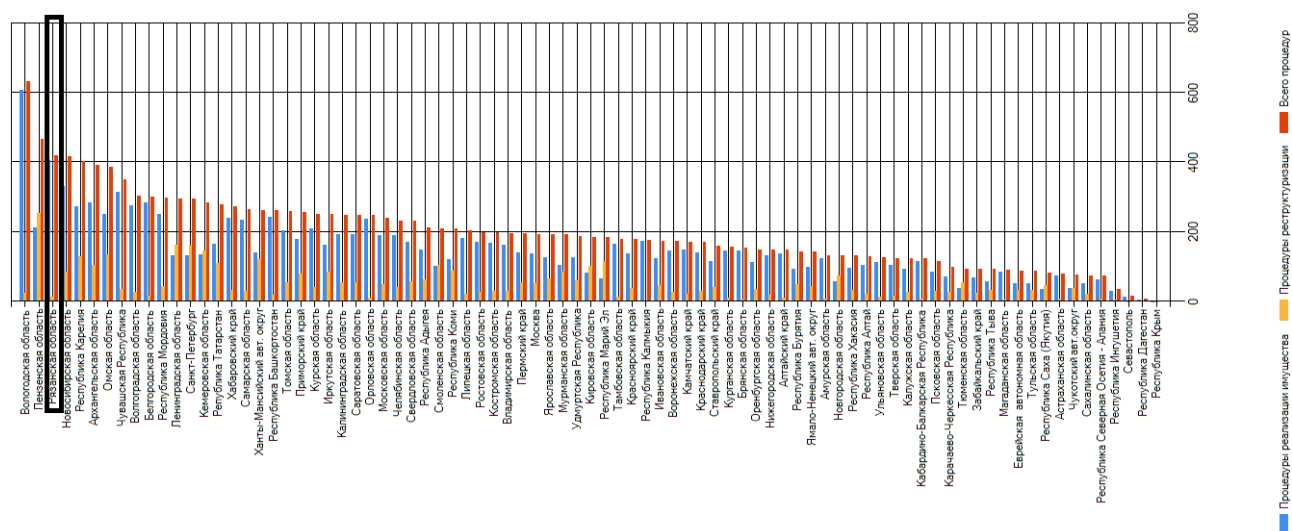


Рис. 2. Рязанская область в рейтинге регионов по количеству дел по банкротству физических лиц, в расчёте на 1 млн. жителей (по состоянию на 15.04.2017 г.)

Источник: данные Общества содействия финансовому оздоровлению [Электронный ресурс]  
Режим доступа: <http://finzdor.ru/Analitic/Mainmon.aspx> Дата обращения: 11.02.2018.

В 2017 году в Арбитражный суд Рязанской области поступило 478 заявлений от граждан о признании их банкротом, 35 таких заявлений поступило от индивидуальных предпринимателей. В соответствии с действующим законодательством (ст. 213.2 Федерального закона от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)») при рассмотрении дела о банкротстве гражданина в отношении него может быть определена одна из следующих



процедур банкротства: реструктуризация долгов, реализация его имущества или мировое соглашение. Исследованиями установлено, что из числа рассмотренных процедур, наибольшей популярностью пользуется процедура реализации имущества. Так, если в 2017 году процедура реструктуризации долга была определена только в отношении 16 должников, то в отношении 423 должников была определена процедура реализации имущества (из их числа 409 граждан и 14 индивидуальных предпринимателей). С учётом остатка дел на начало отчётного периода общее количество дел, находящихся на рассмотрении в Арбитражном суде Рязанской области на этапе данной процедуры составило 721. При этом прекращено производство по делу по тем или иным причинам (табл. 1) было в отношении 10 должников, из числа которых 2 заключили мировое соглашение, а 5 удовлетворили требования кредиторов на сумму 7020 тыс. руб. (из них 6715 тыс. руб. – сумма требований кредиторов граждан и 305 тыс. руб. – сумма требований кредиторов индивидуальных предпринимателей). В 350 случаях была завершена реализация имущества граждан, 347 из которых в дальнейшем были освобождены от исполнения обязательств.

Таблица 1. Результаты проведения процедур банкротства в отношении граждан за 2017 год

Процедура банкротства: реструктуризация долга	
Остаток дел на начало отчётного периода, по которым проводится процедура реструктуризации долга	11
Количество дел, по которым в отчётном периоде введена процедура реструктуризации долга	16
Принято решений (определений), из них:	9
- о признании гражданина банкротом и введение процедуры реализации имущества, в том числе:	9
- в связи с непредоставлением плана реструктуризации	8
- в связи с отменой плана реструктуризации долгов гражданина	1
Остаток дел на конец отчётного периода, по которым не окончена процедура реструктуризации долга	18
Процедура банкротства: реализация имущества	
Остаток дел на начало отчётного периода, по которым проводится процедура реализации имущества	298
Количество дел, по которым в отчётном периоде введена процедура реализации имущества	423
Принято решений (определений), из них:	360
- о прекращении производства по делу, в том числе:	10
- в случае заключения мирового соглашения	2
- в случае удовлетворения всех требований кредиторов	5
- в случае отсутствия средств, достаточных для возмещения судебных расходов на проведение процедур, применяемых в деле о банкротстве	1
- в иных предусмотренных законом случаев	2
- о завершении реализации имущества гражданина и неприменения правил об освобождении его от исполнения обязанностей	3
- о завершении реализации имущества гражданина и освобождении его от исполнения обязательств	347
Остаток дел на конец отчётного периода, по которым не окончена процедура реализации имущества	361

Источник: Официальный сайт Арбитражного суда Рязанской области [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://ryazan.arbitr.ru/welcome/showall/633200039> Дата обращения: 11.10.2016.

Практический опыт свидетельствует, что банкротство физических лиц – новая процедура, вошедшая в российскую действительность чуть более двух лет назад и которая приобретает всё большую популярность среди населения. На рисунке 3 представлены основные этапы производства по делу о банкротстве гражданина.

Как это ни печально, но не каждый гражданин, желающий взять на себя те или иные финансовые обязательства может трезво оценить свои финансовые возможности, в том числе и вникнуть во все финансовые детали договора, особенно в условиях развития рынка микрофинансовых организаций и повсеместной рекламы «лёгких» и «быстрых» денег. [2] Довольно часто определённая доля населения нашей страны иногда в силу сложившихся жизненных обстоятельств, иногда в силу своей слабой финансовой грамотности прибегает к новым и новым займам для покрытия новых и старых долгов. В этом случае приходится говорить о всех нюансах проведения и возможных рисках, которые ожидают потенциального банкрота. К числу таких нюансов эксперты [3] относят:

- достаточно большая стоимость услуг по реализации имущества, которая иногда является непосильной для определённого круга граждан;
- любые сделки по продаже, покупке и дарению на этапе процедур банкротства можно будет производить только с согласия финансового управляющего;
- возможность оспаривания кредиторами сделок должника за последние три года (эксперты отмечают, что такие ситуации являются довольно распространёнными и имеют место в случае, когда должник намеренно переводит своё движимое и недвижимое имущество на третьих лиц. Следствие: проверка управляющим всех фактов покупок, продаж и дарений, а в случае выявления таких фактов, сделки могут быть оспорены и получен отказ в списании долгов). Следует иметь ввиду, что оспариванию в рамках дела о банкротстве гражданина подлежат также сделки, совершённые супругом должника-гражданина в отношении имущества супругов;
- отсутствие возможности занимать определённые должности (как правило, руководящие) в течение 3-10 лет (ст. 213.30 Федерального закона от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»).

Несмотря на перечисленные нюансы, Закон о банкротстве является достаточно полным и сформированным, а также является неким шансом начать финансовую жизнь с начала.

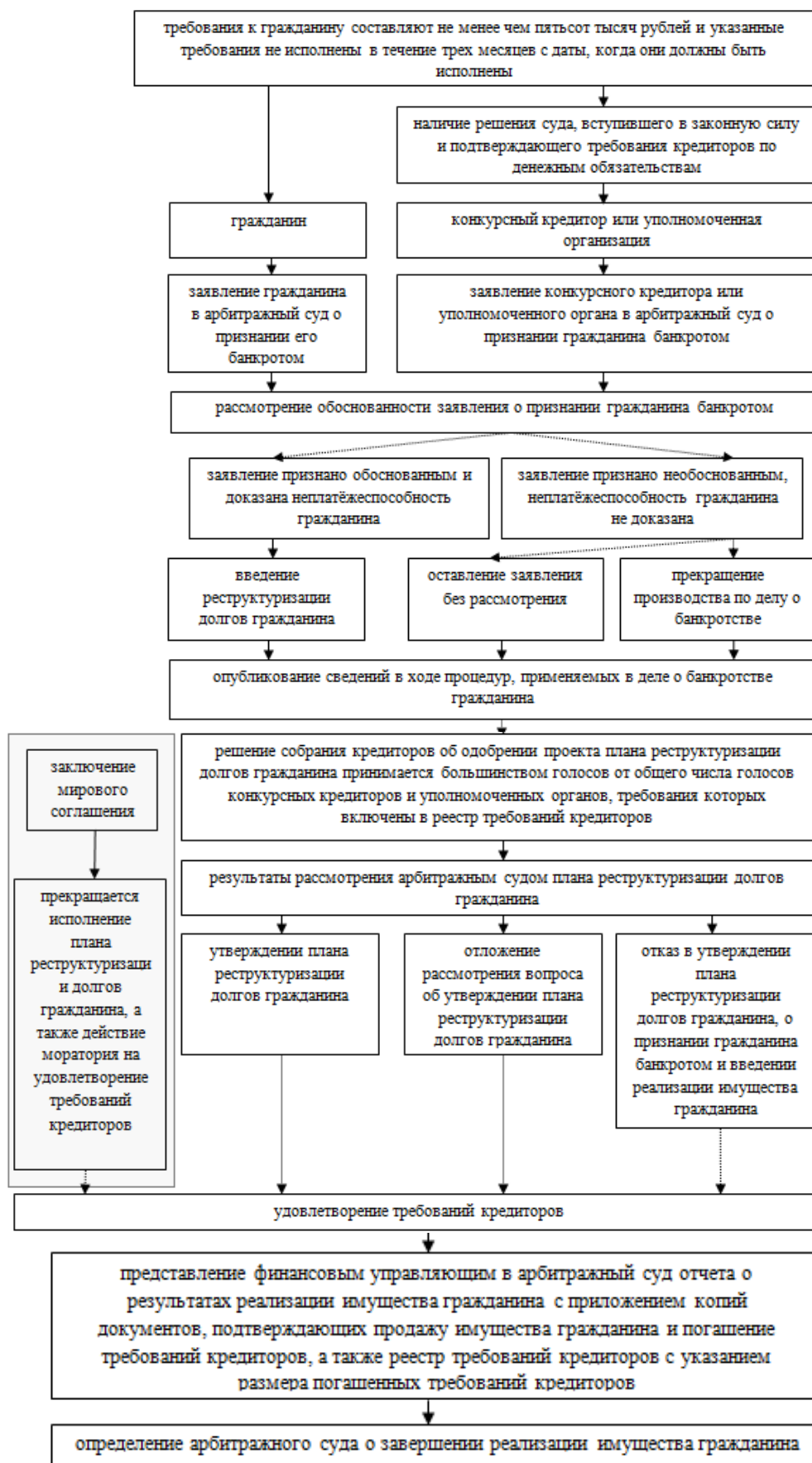


Рис. 3. Основные этапы производства по делу о банкротстве гражданина.  
Источник: составлено авторами [4].

### Библиографический список

1. FinZdor [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.finzdor.ru/Analitic/Mainmon.aspx> Дата обращения: 26.09.2016.
2. [Анализ итогов первого года реализации закона о банкротстве физических лиц](#) / Карпунин А.Ю., Карпунина Е.В. // *Экономика и предпринимательство*. 2016. № 10-1 (75-1). С. 980-983.
3. Информационный портал о банкротстве граждан [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://eslibankrot.ru/news/> Дата обращения: 24.09.2016.
4. [Опыт реализации процедур банкротства в отношении граждан и юридических лиц в Рязанской области](#) / Карпунин А.Ю., Карпунина Е.В. // *Экономика и предпринимательство*. 2017. № 2-1 (79-1). С. 255-260.
5. Официальный сайт Арбитражного суда Рязанской области [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://ryazan.arbitr.ru/welcome/showall/633200039> Дата обращения: 11.10.2016.
6. Федеральный закон от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».

УДК

## ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРАКТИКЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЕГО РАЗВИТИЯ

Ю.В. Мордвинова, Д.В. Подзорова

*Рязанский государственный радиотехнический университет  
Россия, г. Рязань, peachDari22@mail.ru*

*Аннотация.* В данной работе описана история становления экономического анализа в отечественной практике и перспективы его развития, а также приведена сравнительная характеристика определений экономического анализа.

*Ключевые слова.* Экономический анализ

## THE HISTORY OF THE FORMATION OF ECONOMIC ANALYSIS IN DOMESTIC PRACTICE AND THE PROSPECTS FOR ITS DEVELOPMENT

Yu.V. Mordvinova, D.V. Podzorova

*Ryazan State Radio Engineering University  
Russia, Ryazan, peachDari22@mail.ru*

*Abstract.* In this paper, the history of the formation of economic analysis in domestic practice and the prospects for its development are described, and a comparative description of the definitions of economic analysis is given.

*Keywords.* Economic analysis

Часто используемым инструментом анализа хозяйственной деятельности в современных условиях становится экономический анализ. Можно отметить, что существует много авторов, которые имеют свой взгляд, точку зрения, по поводу того, что же такое экономический анализ.

По мнению одного из авторов данного вопроса, Савицкой Г.В, экономический анализ - это научный способ познания сущности экономических явлений, процессов, основанный на расчленении их на составные части и изучении во всем многообразии связей и зависимостей.

Исходя из этого, можно провести сравнительную характеристику определений экономического анализа, данных разными авторами (таблица 1).

Все авторы без исключения в управлении предприятием отводят центральное место такой науке как экономический анализ. Все управленческие решения принимаются на основе информации, циркулирующей внутри предприятия и за его пределами.

Таблица 1. Сравнительная характеристика определений экономического анализа

Автор	Определение
Шеремет А.Д.	Экономический анализ есть вид управленческой деятельности, предшествующий принятию управленческих решений и сводящийся к обоснованию этих решений на базе имеющейся информации.
Ковалев В.В.	Анализ является одной из важнейших функций управления, без него невозможно принятие никаких управленческих решений ни на одном предприятии.
Савицкая Г.В.	Экономический анализ - это научный способ познания сущности экономических явлений и процессов, основанный на расчленении их на составные части и изучении во всем многообразии связей и зависимостей. Экономический анализ предшествует решениям и действиям, обосновывает их и является основой научного управления производством, обеспечивает его эффективность.
Чечевицына Л.Н.	Экономический анализ — специальная отрасль знаний. Его возникновение и развитие обусловлено определенными требованиями и условиями, которые неизбежно предъявляются к новой отрасли знаний. Экономический анализ тесно связан с планированием и управлением производством.
Бороненкова С.А.	Экономический анализ служит целями управления как инструмент обработки информации, как средство обоснования управленческих решений определяется потребностями управления.

Экономический анализ как наука появился сравнительно недавно. В этом его главное отличие от других наук, таких как статистика, математика и бухгалтерский учет. Данные науки имеют многовековую историю. История такой науки, как экономический анализ берет начало в средние века и отражается в трудах известных ученых-экономистов У.Петти, Д. Рикардо, А. Смита, С. Сисмонди.

История развития экономического анализа как правило, подразделяется на три исторических периода: экономический анализ в царской России (до Февральской революции 1917 года), история экономического анализа в послереволюционный период, и последний период, это переход государства к рыночным отношениям. Вся информация предоставлена в таблице 2.

Таблица 2. История развития экономического анализа

Период развития экономического анализа	Характеристика периода
Экономический анализ в царской России (до Февральской революции 1917года)	Экономический анализ в этот период был сконцентрирован, в первую очередь, на оценку финансового состояния хозяйствующего субъекта, а также на получение максимальной прибыли. Экономический анализ применяли в качестве механизма управления организации. Все материальные возможности фирм анализировались, проводилась жесткая борьба с конкурентами и т.д. Итоги такого анализа могли видеть лишь вверенные лица. Показатели и выводы такого анализа были недоступны для общества. Существовало правило «коммерческой тайны».

Продолжение таблицы 2

<p>Экономический анализ в послереволюционный период</p>	<p>Экономический анализ как наука появился после революции. В этот период в России произошли значительные изменения: стали строиться крупные хозяйствующие субъекты, произошло расширение торговли, стали появляться первые общественные хозяйства. Основное изменение после революции - упразднение коммерческой тайны.</p> <p>В этот период элементы процесса производства, такие как: трудовые, материальные факторы и факторы средств производства стали подвергаться экономическому анализу. В период 1930-1940гг экономический анализ становится самостоятельной дисциплиной в высших учебных заведениях.</p> <p>Таким образом, ближе к военным годам экономический анализ сформировался не только как автономная дисциплина, но и как отрасль народного хозяйства.</p>
<p>Экономический анализ в период перехода государства к рыночным отношениям</p>	<p>Как только в стране стала развиваться экономика, экономический анализ сразу же приобрел иные цели, задачи и новое направление развития. Прежде всего, можно отметить, что рыночная экономика характеризуется как «быстрый рост коммерческой деятельности предприятий». Главная черта экономического анализа в рыночной экономике - его комплексность. Она дает возможность оценить те или иные изменения на рынке, отобразить положительные и отрицательные результаты финансовой составляющей и выбрать тактику работы хозяйствующего субъекта.</p> <p>Экономический анализ, прежде всего, необходим собственникам, которые имеют свои средства производства. Руководству хозяйствующего субъекта экономический анализ также необходим. Он нужен для того, чтобы знать всех своих конкурентов, компаньонов и клиентов</p> <p>Инвесторам, поставщикам также необходимо проводить данный анализ, прежде всего, для принятия управленческих решений, а также для того, чтобы узнать о надежности той или иной организации.</p> <p>Как правило, экономический анализ осуществляется аудиторскими фирмами, консультантами и юристами.</p>

Экономический анализ играет важное место, как в процессе принятия управленческих решений, так и в оценке закономерностей развития хозяйственных процессов. В хозяйственных процессах бухгалтеры-аналитики рассматривают динамику, степень напряженности, размер, характер отклонений от установленных нормативов и т.д. В процессе выполненной

работы выявляются резервы, обсуждаются причины отклонений от требуемых показателей, обсуждаются вопросы по увеличению производства.

Наука экономического анализа находится на стадии развития. Сферу деятельности экономического анализа расширяет динамичность рыночной экономики. Важнейшей чертой экономического анализа в настоящий момент остается разработка новых предложений и рекомендаций по совершенствованию экономики государства. На данный момент времени, значение экономического анализа значительно повышается, причём, как на государственном уровне национальной экономики, так и на уровне субъектов Российской Федерации.

Развитие таких наук как математика, статистика, бухгалтерский учёт тесно связано с перспективами развития анализа хозяйственной деятельности в теоретическом направлении.

Хозяйствующим субъектам, для того, чтобы получить финансовую выгоду, необходимо осуществлять оценку своего бизнеса, прогноз экономических и финансовых показателей, а также регулирование активами организации и иными ресурсами.

Ученые выделяют основные требования которые относятся к экономическому анализу. К таким требованиям можно отнести: динамичность, плановость, научность, оперативность, а также предметный и государственный подход; системность и эффективность.

Несомненно, общество не стоит на месте, и мировой прогресс в области экономики и экономического анализа стремительно ушёл вперёд. Наука экономического анализа в настоящее время успешно продолжает развиваться. В настоящий момент происходит процесс внедрения теоретических достижений отечественной и зарубежной науки в практику. Ученые постоянно проводят исследования в области глобального применения математических, экономических, и статистических методов.

В настоящее время существуют некие проблемы, которые связаны с недооценкой экономического анализа. Такие проблемы, прежде всего, связаны с тем, что отсутствует вся необходимая и надежная информация для его проведения.

Исходя из этого, появляются вопросы, которые связаны с формированием и развитием экономического анализа в будущем. В таблице 3 рассмотрим основные перспективы развития экономического анализа.

Таблица 3. Перспективы развития экономического анализа

<b>Название перспективы</b>	<b>Перспективы развития</b>
Оперативный анализ и управление	В первую очередь следует обратить внимание на увеличение роли и значения оперативного анализа и управления. В регулярном оперативном знании ситуации внешней и внутренней среды нуждается динамика развития процессов, которые происходят в экономике на современном этапе.
Развитие перспективного и стратегического анализа	Во-вторых, особое внимание следует уделить развитию перспективного и стратегического анализа. Он может дать качественное описание состояния, к которому должна идти компания в дальнейшем. К минусам стратегического анализа следует отнести непринятие внутреннего и внешнего анализа во взаимодействии.
Динамика развития маркетингового анализа	В-третьих, это динамика развития маркетингового анализа. Он является составной частью системы исследований в сфере маркетинга и появился совсем недавно. Такой анализ, прежде всего, включает в себя прогноз процессов, происходящих в экономике, моделирование явлений рынков и собственной торговой деятельности предприятия с помощью сбора, регистрации, обработки и анализа данных по вопросам, которые относятся к рынку товаров, работ и услуг.

Таким образом, на основе данной работы можно отметить, что теория становления и развития экономического анализа имеет свою глубокую историю. Как наука экономический анализ постоянно подлежит изменению. Могут меняться методы изучения экономического анализа, которые, прежде всего, осуществляют управленческий, финансовый и налоговый учет, увеличивается взаимосвязь с другими экономическими науками, обновляются данные, происходит согласованность науки с международными стандартами. Также, сфера деятельности экономического анализа расширяется с помощью развития рыночной экономики. Всегда следует учитывать соответствия проявлений экономической жизни, социально-экономической политики международной политики, и страны. События, происходящие в экономической жизни общества, требуют неких новшеств как в анализе экономике страны, так и в подготовке специалистов аналитиков.

### Библиографический список

1. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. - 4-е изд., доп. и перераб. - М: Финансы и статистика, 2001. - 416 с: ил.
2. Климова Н. В. Экономический анализ: история и перспективы развития // Экономический анализ: история и практика. 2009. №23.
3. Савицкая Г.В. Экономический анализ: учеб./ Г.В. Савицкая. – 12-е изд., испр. и доп. – М.: Новое знание, 2006. – с. 181–202.
4. Чеглакова С.Г., Киселёва О.В., Скрипкина О.В., Прудников Ю.Н. Бухгалтерский учёт и анализ / Чеглакова С.Г., Киселёва О.В., Скрипкина О.В., Прудников Ю.Н. – Москва, 2015

УДК 658.5.07; ГРНТИ 82.17.25

## ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ГРЕЙДОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

**А.В. Цуцарова**

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, tsutsarovaarina@gmail.com*

*Аннотация.* Рассматривается процесс внедрения системы грейдов, на основании которой происходит формирование новой системы оплаты труда персонала.

*Ключевые слова.* Грейдирование, грейды, мотивация, оплата труда, персонал.

## INTRODUCTION OF THE GRADE SYSTEM IN ENTERPRISES

**A.V. Tsutsarova**

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Ryazan, Russia, tsutsarovaarina@gmail.com*

*Abstract.* The process of introduction of the grading system is considered, on the basis of which a new system of personnel remuneration is forming.

*Key words.* Grading, grades, motivation, wages, human resources.

Когда в компании нет механизмов мотивации, начинается утечка квалифицированного персонала. Одним из мотиваторов персонала является оплата труда и возможность развития сотрудников. Расчет финансовой компенсации за профессиональные достижения сотрудников должен основываться на прозрачных, справедливых и понятных критериях. Выплаты должны быть регулярными. Даже самые успешные и стабильные организации испытывают затруднения, связанные с утечкой квалифицированных профессионалов своего дела. Такие потери персонала говорят о недоработках систем мотивации персонала в компании.

В российской экономике управление человеческими ресурсами становится одним из главных направлений развития в организации. Именно человеческие ресурсы являются ключевым фактором успеха, который непосредственно влияет на достижение стратегических целей организации. Исходя из этого на первый план в управлении человеческими ресурсами



выходит проблема мотивации персонала, которая очень актуальна в настоящее время. Одним из аспектов мотивации персонала является денежное стимулирование сотрудников.

Существует большой ряд мотивационных стимулов, построенных на различных системах оплаты труда и премирования. Одной из таких систем является система грейдирования.

«Грейдирование – это группировка должностей по определенным основаниям (определение «веса», классификация и пр.) с целью стандартизации оплаты труда в организации» [2].

Грейдирование – это способ оптимизации расстановки материальных ресурсов организации, который позволяет: привязать систему распределения льгот и премий; рассчитать соответствия ожиданий по заработной плате и динамике рынка труда; упорядочить заработную плату с помощью принципа внутренней справедливости, которая заложена в основу системы грейдов и позволяет избежать разброса заработной платы внутри предприятия; повысить уровень ответственности сотрудников и управления трудовыми ресурсами (прибыль работника напрямую зависит от должностной оценки); повысить за счёт стандартов управления степень прозрачности организации для инвесторов и, соответственно, увеличить её стоимость [1].

При построении мотивационной системы на основе грейдирования, нужно непосредственно разработать систему грейдов – основу, для дальнейшего развития системы мотивации персонала.

Существует большое количество базовых методик построения системы грейдов: Методика RAQ, Методика CMQ, Методика Watson Wyatt, Метод профильных направляющих таблиц Эдварда Н. Хея. Данные методики позволяют оценить должности, осуществить количественную оценку работ, разграничить категории должностей по занимаемым позициям (руководитель, специалист, служащий). Все эти методы являются универсальными и точными, именно поэтому они применяются практиками во многих странах.

Грейдрование позволяет в полной мере оценить труд, ценность работника, его умения и навыки; составить четкую, ясную и справедливую для всех работников систему оплаты труда и иерархию должностей [3].

Внедрение системы грейдирования происходит в несколько этапов. Основные этапы данного процесса приведены в таблице 1.

Таблица 1. Этапы построения системы грейдов

№	Название этапа	Сущность
1	Подготовительный	Подготовка рабочей группы, изучение методики; разработка документации.
2	Оценка должностей	Описание ключевых для должности показателей: навыки и знания, уровень ответственности, количество подчиненных, бюджет, которым оперирует работник и т.д. Проводятся анкетирование, беседы.
3	Определение категории должности	Каждой категории соответствуют определенные роли специалистов и руководителей. Происходит разграничение должностей.

Продолжение таблицы 1

4	Определение грейда должности	Выбор ключевых факторов для каждой должности. Данные факторы распределяются по уровням сложности; учитываются требования, предъявляемые к должности. На данном этапе происходит оценка каждого уровня; оценка веса фактора. Осуществляются расчеты количества баллов для каждой должности. Далее происходит распределение баллов по грейдам.
5	Установление должностных окладов и расчет вилок окладов	Определение размера должностного оклада по результатам расчетов баллов

При внедрении системы грейдирования необходимо провести оценку должностей.

Этап оценки должностей включает в себя выделение должностей на основе ключевых показателей. Ключевыми показателями могут быть: уровень образования, объем и содержание работы, уровень ответственности, знания и умения и т.д. Данный этап является основным при выделении значимых качеств, которые непосредственно будут оцениваться при определении грейда должности.

Все работники должны оцениваться непосредственно по выделенным показателям. Каждый показатель – оцениваемый фактор распределяется на уровни развития данного фактора у персонала, выражаемые в баллах. Оценив персонал по данным критериям получается суммарный балл, который позволяет отнести персонал к определенной категории.

Суммарные баллы образуют ранжированный ряд, разбитый на группы. Именно эти группы определяют грейд работника. Грейд отражает важность и ценность сотрудника. Чем выше группа, тем ценнее сотрудник.

Грейдирование дает возможность упорядочить систему оплаты труда в организации, сделать ее прозрачной и удобной в управлении; определить «вес» должности всех сотрудников, как руководителей, так и специалистов; отразить вклад каждого сотрудника в деятельности компании; установить оплату труда в соответствии с рыночным положением (рынок труда, оплата труда и др.).

На заключительном этапе необходимо связать грейдированное положение сотрудника с заработной платой. Размер должностного оклада определяется по результатам расчета баллов. При определении должностного оклада необходимо учитывать рыночную стоимость работ различных должностей, экономическую ситуацию, финансовое положение компании.

При установлении должностных окладов необходимо определить нижнюю границу вилки оклада, то есть минимальный должностной оклад. Этот оклад соответствует среднему уровню рыночной стоимости должности, либо минимальному рыночному уровню. Нижняя граница не может быть ниже МРОТ.

Далее необходимо определить диапазон окладов – вилку окладов, которая имеет постоянное значение. Размер вилки может быть различным 10%, 20% 30%, определяется самостоятельно должностным лицом организации. Вилки оклада позволяют иметь различный диапазон повышения оклада. Разница в окладах будет являться хорошим мотивирующим фактором.

При выполнении всех этапов построения системы грейдов, строится таблица, которая отражает различные категории системы грейдов (должности, категории, грейды, баллы и

т.д.). Данная таблица дает четкое понимание соответствия размера баллов месту должности в грейдированной системе.

Система грейдов дает возможность гибко выстраивать иерархию должностей, учитывая при этом не только стаж и квалификацию работника, но и другие, особо значимые характеристики персонала. Грейдирование позволяет адекватно и справедливо оценить каждого сотрудника, разместить его на должном уровне и определить размер заработной платы в соответствии с занимаемым положением.

Таким образом, мною был представлен один из подходов внедрения системы грейдов на предприятиях. Были описаны основные этапы построения данной системы. Выявлены положительные аспекты наличия системы грейдирования. Определена роль системы грейдов при проведении оценки персонала и построении системы оплаты труда.

### Библиографический список

1. Бондаренко В.В., Юдина В.А., Алехина О.Ф. Менеджмент организации. Введение в специальность: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2014. – 232 с. Статья «ГРЕЙДИРОВАНИЕ КАК СОВРЕМЕННЫЙ МЕТОД МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА» Косарева В.И. Научный руководитель ст. преподаватель Мицукова В.Н. Сибирский федеральный университет.
2. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. М.: Вершина, 2007. С. 16.
3. Захарова Т.И. Система международных грейдов [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Захарова Т.И., Стюрина Д.Е.— Электрон. текстовые данные. — М.: Евразийский открытый институт, 2011. — 112 с.

УДК 657.37; ГРНТИ 06.35.31.

## МИРОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ПУБЛИЧНОЙ ОТЧЕТНОСТИ

**Н.В. Малиновская**

*Российский университет дружбы народов,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
Россия, Москва, nvmali@mail.ru*

*Аннотация.* Рассматриваются мировые тенденции развития публичной отчетности. Представлена статистика по отчетам, включающим нефинансовые показатели, за 2012-2016 гг.

*Ключевые слова.* Публичная отчетность, интегрированная отчетность, концепции развития публичной нефинансовой отчетности.

## GLOBAL TRENDS IN PUBLIC REPORTING

**N.V. Malinovskaya**

*Peoples' Friendship University of Russia,  
Financial University under Government of Russian Federation,  
Russian Federation, Moscow, nvmali@mail.ru,*

*Abstract.* The world tendencies of development of public reporting are considered. Statistics on reports including non-financial indicators for 2012-2016 are presented.

*Keywords.* Public reporting, integrated reporting, conception of development of public non-financial reporting.

Публичная отчетность является одним из важнейших инструментов информирования заинтересованных сторон о результатах деятельности экономических субъектов. Однако тенденции развития публичной отчетности таковы, что заинтересованные стороны, наряду с финансовой отчетностью, все большее внимание уделяют так называемой нефинансовой отчетности.

Для выявления мировых тенденций развития публичной отчетности, включающей нефинансовые показатели, нами исследована статистика представленных в крупнейшей ме-

ждународной базе Corporate Register отчетов за период 2012-2016 гг. (по состоянию на 15.01.2018 г.)<sup>1</sup>. В этой базе ежегодно публикуют свои нефинансовые отчеты более чем 15000 компаний со всего мира. На начало 2018 г. в ней размещено более 93300 нефинансовых отчетов. Динамика нефинансовых отчетов в разрезе выбранных нами стран представлена в таблице 1.

Таблица 1. Количество отчетов, зарегистрированных в CorporateRegister, включающих нефинансовые показатели, в разбивке по годам

Страна	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год
Всего	7814	8667	8927	9338	9333
США	898	947	1013	1028	1011
Великобритания	704	726	785	764	784
Германия	500	550	588	590	628
Франция	349	425	432	506	520
Япония	450	471	500	501	515
Австралия	329	344	304	317	345
Бразилия	303	339	345	345	310
ЮАР	226	255	289	286	292
...				...	...
Россия	46	61	64	65	66

Источник: составлено автором по [1].

Как показал анализ, лидерами по количеству размещенных в базе отчетов, включающих нефинансовые показатели, являются США. Россия значительно отстает в этом вопросе. И причина не столько в нежелании российских компаний размещать свои публичные отчеты в международных базах, сколько в отсутствии такой отчетности у них в связи с добровольность ее составления.

Для сравнения на рисунке 1 нами представлено количество нефинансовых отчетов российских компаний, размещенных в Национальном регистре РСПП.

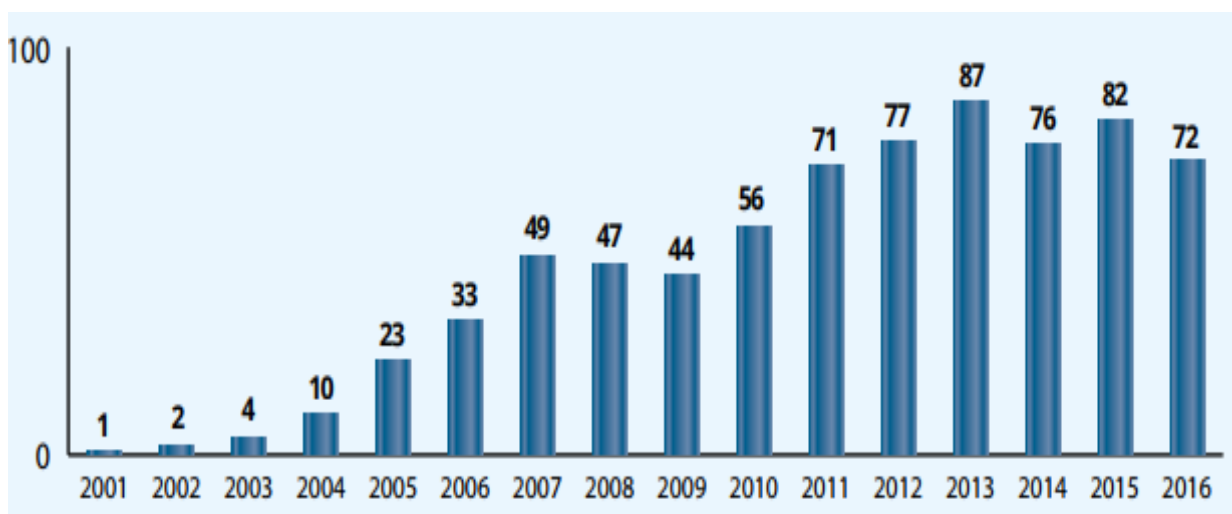


Рис. 1. Количество отчетов российских компаний, размещенных в Национальном регистре РСПП, включающих нефинансовые показатели, в разбивке по годам

Источник: [2]

<sup>1</sup> Это важно учитывать при проведении дальнейших исследований, поскольку компании постоянно пополняют базу не только новыми отчетами, но и отчетами за предыдущие периоды.

Однако в связи с принятием Правительством Российской Федерации в мае 2017 г. Концепции развития публичной нефинансовой отчетности [3] ситуация может существенно измениться в ближайшее время. Среди нефинансовых отчетов, которые рекомендованы в Концепции развития публичной нефинансовой отчетности к представлению, заявлены и интегрированные отчеты.

Как известно, интегрированная отчетность основывается на практике финансовой отчетности и отчетности в области устойчивого развития. Она нацелена на то, чтобы сделать отчетность более понятной заинтересованным пользователям для принятия инвестиционных решений, отражать более глубоко взаимосвязь между операционной деятельностью компании, ее репутацией, стратегией, возможностями, а также любыми рисками, которые могут поставить под угрозу долгосрочную устойчивость бизнеса [4].

Интегрированная отчетность ведет к улучшению корпоративного управления, усилению взаимосвязи и консолидации действий между различными департаментами компании. Вовлечение в процесс составления интегрированной отчетности различных департаментов ведет к существенным изменениям в корпоративной культуре, развитию интегрированного мышления. Интегрированное мышление нацеливает на активное рассмотрение организацией связей между различными видами капиталов, которые она использует и на которые оказывает влияние, между ведущими принципами и структурными элементами, между ее операционными и функциональными подразделениями с целью интегрированного принятия решений и действий, направленных на создание ценности на протяжении времени.

Для того чтобы привлечь внимание российских компаний к интегрированной отчетности как новой модели публичной отчетности экономических субъектов, нами исследована динамика интегрированных отчетов по данным Corporate Register. Результаты анализа показали, что концепция интегрированной отчетности нашла поддержку в глобальном масштабе, принятие Международных основ интегрированной отчетности [5] по всему миру растет быстрыми темпами. Если в 2012 году (до принятия Международных основ интегрированной отчетности) было опубликовано всего 55 интегрированных отчетов, то в 2014 году (после официального утверждения Международных основ интегрированной отчетности) количество размещенных в базе интегрированных отчетов составило уже 270, а в 2016 г. – свыше 500.

Динамика интегрированных отчетов по всем странам и отраслям экономики в 2012-2017 гг., размещенных международной базе Corporate Register, показана на рисунке 2.

Интегрированные отчеты градируются на два уровня в зависимости от полноты соответствия требованиям Международных основ интегрированной отчетности. Первый уровень является более низким уровнем и к нему отнесены отчеты, в которых сделана ссылка на использование рекомендаций Международного совета по интегрированной отчетности (МСИО) или непосредственно Международных основ интегрированной отчетности при подготовке отчетов. Ко второму, более высокому уровню отнесены отчеты, в которых кроме того раскрыта информация как минимум по двум видам капитала из шести, рекомендуемых Международными основами интегрированной отчетности.

Исследование интегрированных отчетов, представленных в Corporate Register, в региональном разрезе показало, что в 2016 г. 33,3% интегрированных отчетов были опубликованы африканскими компаниями, 31,8% – европейскими, 23,3% – компаниями из Азии, 8,5% – южно-американскими компаниями, 1,7% – северно-американскими, 0,8% австралийскими компаниями и 0,6% компаниями из стран Ближнего Востока.

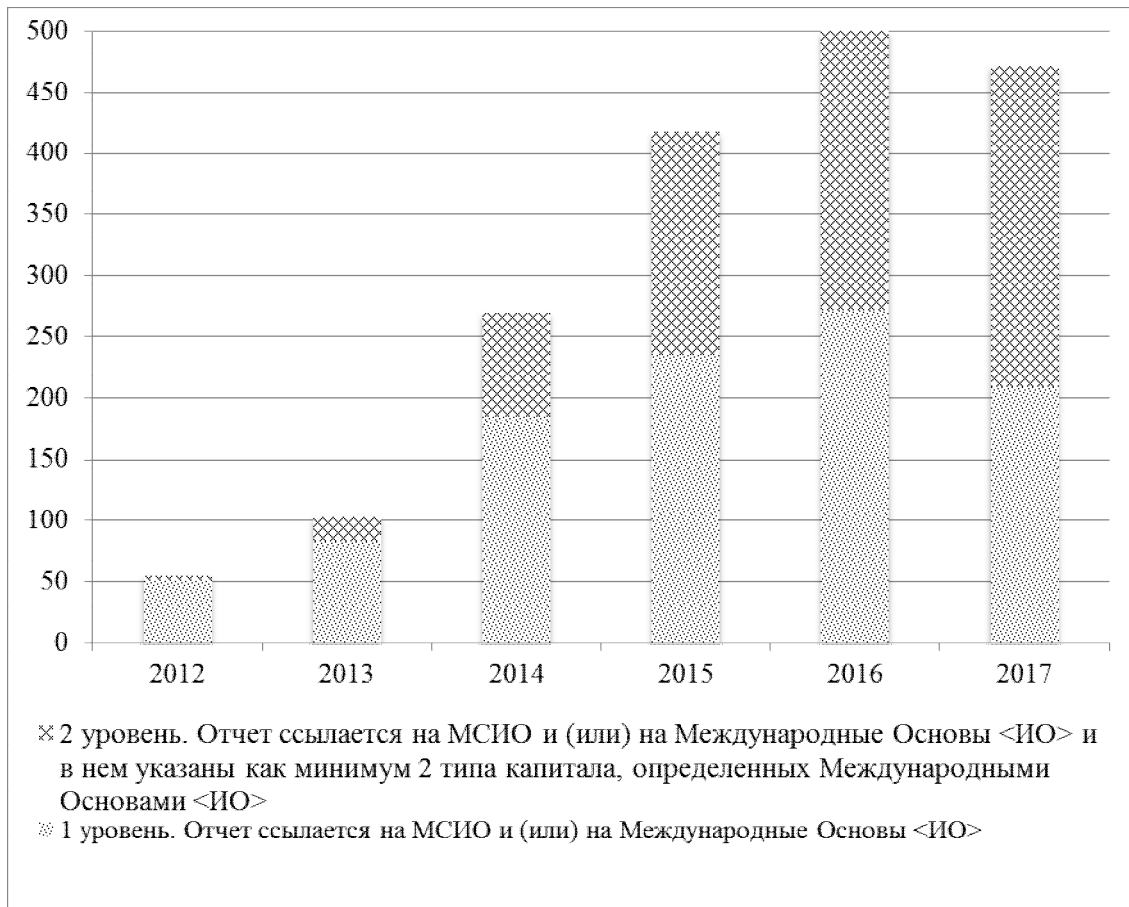


Рис. 2. Динамика интегрированных отчетов в 2012-2017 гг.

Источник: составлено автором по данным [1].

Лидирующая позиция африканских компаний по доле интегрированных отчетов обусловлена тем, что Южно-Африканская Республика является первой страной, в которой уже в 2010 г. было введено обязательно требование по представлению интегрированной отчетности листинговыми компаниями, акции которых включены в котировальный список Йоханнесбургской фондовой биржи.

Высокая доля интегрированных отчетов европейских компаний стала, на наш взгляд, результатом принятия Советом Европы в 2014 г. Директивы по раскрытию нефинансовой информации (Directive of the European Parliament and the Council 2014/95/EU). Согласно требованиям Директивы компании обязаны «раскрывать минимальный объем нефинансовой информации по обеспечению целостности окружающей среды и социальной защищенности работников, соблюдению прав человека, противодействию коррупции и др.» [2].

Достаточно высокая доля интегрированных отчетов компаний из Азии связана с тем, что во многих азиатских странах в последние несколько лет были пересмотрены Кодексы корпоративного управления. В результате положения их Кодексов корпоративного управления стали более согласованы с принципами интегрированной отчетности, и интегрированная отчетность стала рассматриваться как инструмент привлечения капитала и расширения связей с основными заинтересованными сторонами.

Полагаем, что принятие Концепции развития публичной нефинансовой отчетности также положительно скажется на количестве и качестве публичных отчетов российских экономических субъектов.

Представленные в статье мировые тенденции публичной отчетности указывают на изменение вектора ее развития в сторону интегрированной отчетности. Повышение осведом-

ленности российских составителей отчетности и заинтересованных сторон о востребованности новой модели публичной отчетности – интегрированной отчетности будет способствовать активизации процесса ее внедрения в российскую управленческую практику.

### Библиографический список

1. Corporate Register. URL: <http://www.corporateregister.com/stats/>
2. Аналитический обзор корпоративных нефинансовых отчетов: 2015–2016 годы выпуска / Е. Н. Феоктисова, Л. В. Аленичева, Е. И. Долгих, Г. А. Копылова, М. Н. Озерянская, Н. В. Хонякова. – М.: РСПП, 2017. – 136 с.
3. Концепция развития публичной нефинансовой отчетности [распоряжение Правительства РФ от 05.05.2017 № 876-р] [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс»: Законодательство. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
4. Малиновская Н.В. Интегрированная отчетность: информационное значение, принципы составления: монография.- М.: Финансовый университет, 2015. – 160 с.
5. Международные основы интегрированной отчетности [Электронный ресурс], URL: <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THEINTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>

УДК 658.8; ГРНТИ 06.81.55

## РАСКРЫТИЕ СУЩНОСТИ ПОНЯТИЙ «ГОТОВАЯ ПРОДУКЦИЯ» И «МНОГОНОМЕНКЛАТУРНОЕ ПРОИЗВОДСТВО» С ЦЕЛЬЮ ОБОСНОВАНИЯ ПРИЕМЛЕМОСТИ МЕТОДИК В ПРАКТИЧЕСКОМ АНАЛИЗЕ

**А. Комарова**

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Рязанская область, г. Рязань, aly1304@mail.ru*

*Аннотация.* Изучение понятийного аппарата любого исследования влияет на качество результатов экономического анализа и обоснованность практических рекомендаций в системе управления организацией. В статье представлено монографическое исследование различных подходов к раскрытию сущности понятия «готовая продукция» и «многономенклатурное производство».

*Ключевые слова.* Готовая продукция, многономенклатурное производство, классификационные признаки, авторские подходы, экономическое содержание.

## ESSENCE OF CONCEPT "FINISHED GOODS" AND "MULTIPRODUCT MANUFACTURING" TO RATIONALE FOR THE ADMISSIBILITY OF METHODS IN PRACTICAL ANALYSIS

**A. Komarova**

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Ryazan Region, Ryazan, aly1304@mail.ru*

*Annotation.* The study of the conceptual apparatus of any research affects the quality of the results of economic analysis and the validity of practical recommendations in the organization's management system. This article presents a monographic study of the different approaches to the disclosure of the essence of the notion of "finished product" and "diversified production."

*Keywords.* Finished products, multinomenclature production, classification signs, author's approaches, economic content.

Кругооборот хозяйственных средств организации завершается реализацией готовой продукции, результатом которой является поступление оборотных средств, необходимых для осуществления производственного процесса. Несомненно, реализация продукции, изготовленной предприятием, представляет собой важнейший показатель его производственной деятельности, который требуют тщательного анализа и планирования [9].

При исследовании вопросов учета и анализа реализации готовой продукции особую значимость имеет раскрытие экономического содержания данного понятия. Существует множество определений «готовая продукция» как в официальных документах, так и в авторских источниках по данной проблематике [10].

Анализ авторских трактований «готовая продукция» показал, что отсутствует четкость и однозначность авторских позиций в определении исследуемого понятия.

Аккумулируя подходы различных авторов, выделим наиболее часто встречающиеся классификационные признаки, раскрывающие содержание дефиниции «готовая продукция» (рисунок 1).

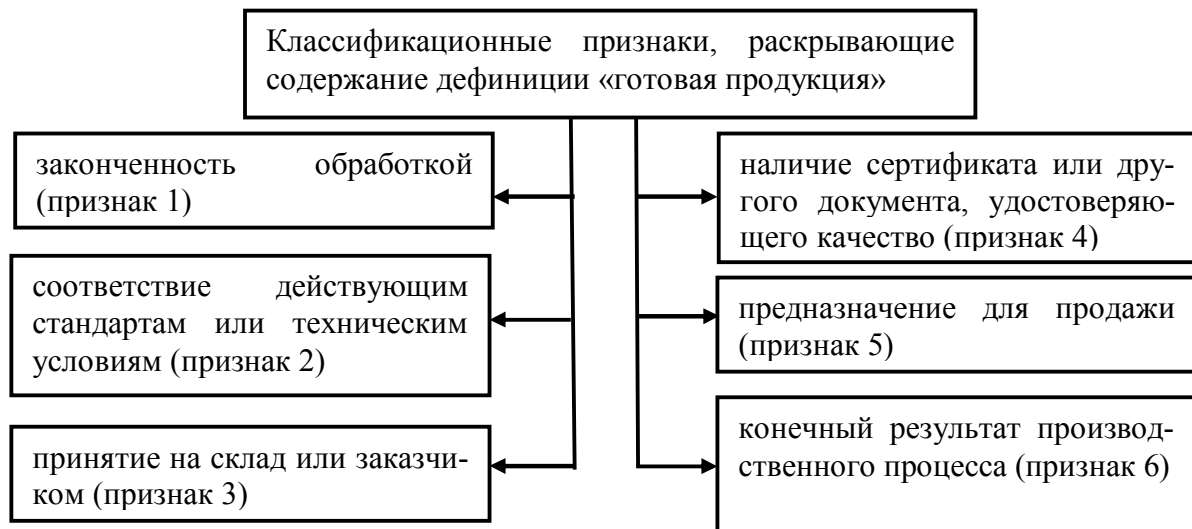


Рис. 1. Классификационные признаки, раскрывающие содержание дефиниции «готовая продукция»

Исследование частоты использования классификационных признаков, раскрывающих понятие «готовая продукция», с учетом разделения законодательства и групп источников авторского трактования учеными стран Россия и Белоруссия отражено в таблице 1.

Таблица 1. Наличие классификационных признаков понятия «готовая продукция» в сгруппированных авторских подходах и нормативных документах

Официальные источники информации и авторские подходы	Признак 1	Признак 2	Признак 3	Признак 4	Признак 5	Признак 6
Приказ Минфина РФ от 9 июня 2001 г. N 44н [1]	+	+				+
Постановление Национального статистического комитета Республики Беларусь от 12.10.2012 №182 [2]	+	+	+	+		
Группа 1 [5]	++	++			++	++
Группа 2 [4]	+++	+++	+++			
Группа 3 [7]	+	+				
Группа 4 [8]	+++++	+++++	+++++	+++++		
Группа 5 [3]	+	+			+	
Группа 6 [9]	+		+			+



Продолжение таблицы 1

Частота использования признака во всех источниках, %	100	92,86	64,29	35,71	21,43	28,57
Частота использования признака в всех авторских подходах, %	100	91,67	66,67	33,33	25	25
Частота использования признака в авторских подходах ученых Белоруссии, %	100	75	100	75	0	0,25
Частота использования признака в авторских подходах РФ, %	100	100	50	12,5	37,5	25

Все авторы едины во мнении, что готовая продукция - это изделия, законченные обработкой (100 %). Соответствие готовой продукции действующим стандартам и техническим условиям (91,86%), а также ее принятие заказчиком или на склад (66,67%) являются важными характеристиками данного понятия, поскольку используются в большей части исследуемых авторских подходов.

Наглядная информация частоты использования классификационных признаков, раскрывающих сущность дефиниции «готовая продукция» во всех авторских подходах, отражена на рисунке 2. Некоторые авторы считают, что готовая продукция должна иметь сертификат или другой документ, удостоверяющий ее качество (33,33), предназначаться для продажи (25 %) и являться конечным результатом производственного процесса (25 %).

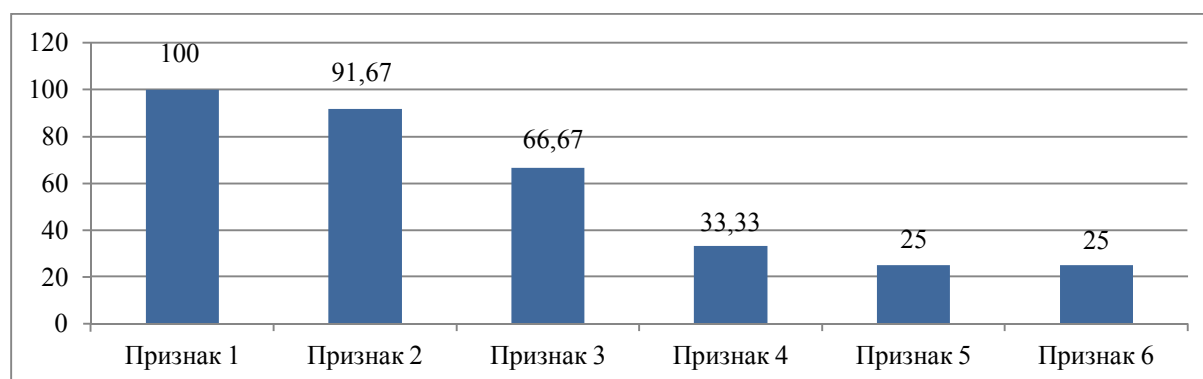


Рис. 2. Частота использования классификационных признаков, раскрывающих сущность дефиниции «готовая продукция» во всех авторских подходах

В связи с этим можно выделить главные классификационные признаки, к которым наиболее часто прибегали авторы, раскрывая экономическое содержание дефиниции «готовая продукция»: законченность обработкой (100%), соответствие действующим стандартам или техническим условиям (91,67%), принятые на склад или заказчиком (66,67%).

Необходимо отметить, что понятие «готовая продукция», представленное в Постановлении Национального статистического комитета Республики Беларусь от 12.10.2012 №182 "Об утверждении формы государственной статистической отчетности 12-п "Отчет о производстве промышленной продукции (работ, услуг)" и указаний по ее заполнению", включает в себя все вышеперечисленные признаки. Однако в ПБУ 5/01 "Учет материально-производственных запасов" только два признака из трех перечисленных содержатся в определении «готовая продукция»: законченность изделия обработкой и его соответствие действующим стандартам и техническим условиям.

Несмотря на тот факт, что признак «принятие готовой продукции на склад или заказчиком» отсутствует в трактовке исследуемого понятия согласно ПБУ 5/01, он содержится в 50 % проанализированных нами отечественных источниках литературы.

Считаем, что это не обосновано, так как раскрытие понятийного аппарата в авторских трактованиях должно быть сориентировано на требования Российского законодательства. Система нормативного регулирования бухгалтерского учета нашей страны законодательно устанавливает единые правовые и методологические основы организации и ведения бухгалтерского учета в Российской Федерации, и такой объект бухгалтерского учета, как готовая продукция, не является тому исключением.

Прежде чем перейти к раскрытию содержания дефиниции «многономенклатурное производство» дадим определение таким понятиям, как «производство» и «номенклатура».

Авторский подход к раскрытию содержания данного понятия определяет его как совокупность взаимосвязанных элементов производственного процесса, образующих единое целое и функционирующих в целях производства продукции, выполнения работ или оказания услуг [7].

Номенклатура — перечень наименований изделий и их кодов, установленных для соответствующих видов продукции в общесоюзном классификаторе промышленной продукции (ОКПП), действующем на территории СНГ.

Понятие «многономенклатурное производство» часто встречается в научно-технической, экономической и другой литературе. По результатам монографического исследования раскрытия сущности данного понятия в различных авторских подходах можно сделать вывод о том, что, несмотря на различные трактовки изучаемого понятия, авторы едины в том, что многономенклатурное производство — это производство нескольких видов изделий. Кроме того, большинство авторов считают, что данное понятие предполагает разнообразие производимой продукции, а некоторые авторы для его характеристики выделяют такой признак, как частая сменяемость.

Таким образом, можно отметить, что основной характерной чертой многономенклатурного производства является изготовление нескольких видов продукции.

Изучение понятийного аппарата любого исследования влияет на качество результатов экономического анализа и обоснованность практических рекомендаций в системе управления организацией. Кроме того, изучение понятийного аппарата служит научным обоснованием приемлемости методик экономического анализа в практическом анализе организации [10].

Так при обосновании методики анализа производства и реализации продукции многономенклатурного производства в практической деятельности следует учитывать такие классификационные признаки, как законченность обработкой; соответствие действующим стандартам или техническим условиям; предназначение для продажи; конечный результат производственного процесса, а также основную характерную черту многономенклатурного производства - изготовление нескольких видов продукции.

### Библиографический список

1. Приказ Минфина РФ от 9 июня 2001 г. N 44н «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет материально-производственных запасов» ПБУ 5/01» [Электронный ресурс] // URL <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=107302>.

2. Постановление Национального статистического комитета Республики Беларусь от 12.10.2012 №182 "Об утверждении формы государственной статистической отчетности 12-п "Отчет о производстве промышленной продукции (работ, услуг)" и указаний по ее заполнению" [Электронный ресурс] // <http://pravo.newsby.org/belarus/postanov1/pst267.htm>.

3. Виничук Т. Г., Сергеева С.Н. Бухгалтерский учет: методические указания к практическим занятиям/ Томск:Изд-во Том. гос. архит.-строит. ун-та, 2011. - 50 с.
4. Димитренко Н.В. Бухгалтерский учёт: Учебное пособие. – Владивосток: ДВГУ, 2002. – 115 с.
5. Иванова Н.В. Бухгалтерский учет: учеб. для студ. учреждений сред. проф. образования— 8-е изд. перераб. и доп. - М. : Издательский центр «Академия», 2013. — 336 с.
6. Канке А.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / А.А. Канке, И.П. Кошечкина - 2-е изд., испр. и доп. — М.: Форум: ИНФРА-М, 2011. – 288 с.
7. Пономаренко П.Г. Бухгалтерский учет: учебник / Минск: Выш. шк., 2013. – 543 с.
8. Сапожникова Н.Г. Бухгалтерский учет: учебник /— 6-е изд., перераб. и доп. — М. : КНОРУС, 2013. — 456 с. — (Бакалавриат)
9. Терентьева Т.В., Тарасова Е.Ю. Бухгалтерский учет: учебное пособие/ изд. ВГУЭС – Владивосток, 2014. – 282 с.
10. Чеглакова С.Г. Современные концепции экономического анализа в системе управления бизнесом//Экономика и предпринимательство.2015.№3(56).С.570-573.

УДК 657.372.1; ГРНТИ 06.35.31

## **ЗАЛОГОВОЕ ИМУЩЕСТВО: ДОСТОВЕРНОСТЬ ИНФОРМАЦИИ В УЧЕТЕ И ОТЧЕТНОСТИ**

**О.В. Киселева, О.В. Скрипкина**

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Российская Федерация, г. Рязань, olgakiseleva2008@mail.ru*

*Аннотация.* Рассматриваются методический инструментарий бухгалтерского учета, используемый в целях формирования достоверной информации о наличии залогового имущества, оценке и операций по его движению.

*Ключевые слова.* Залоговое имущество, рабочий план счетов, бухгалтерская (финансовая) отчетность, пояснения к бухгалтерскому балансу

## **COLLATERAL: THE ACCURACY OF THE INFORMATION IN THE ACCOUNTING**

**O.V. Kiseleva, O.V. Skripkina**

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Russian Federation, Ryazan, olgakiseleva2008@mail.ru*

*Annotation.* The methodological tools of accounting used to generate reliable information on the availability of collateral, valuation and operations for its movement are considered.

*Keywords.* Collateral, chart of accounts, accounting (financial) statements, explanations to the balance sheet

Обязательства являются одной из важнейших категорий бухгалтерского учета. Своевременность и полнота исполнения обязательств оказывает влияние на финансовое состояние организации, поэтому крайне важно, чтобы обязательство было надежным. Повышения надежности исполнения обязательств участники сделки достигают путем заключения договоров обеспечения, которые позволяют застраховать участников сделки от возможных потерь. Обеспечение обязательств, возникающих при осуществлении кредитных операций, приводит к появлению нового объекта учета – имущества в залоге (залогового имущества).

Нормативное регулирование операций с залоговым недвижимым имуществом осуществляется Гражданским Кодексом РФ (глава 23), а также ФЗ-102 от 16.07.1998 «Об ипотеке (залоге недвижимости)». Источниками информации об имуществе в залоге являются Реестр уведомлений о залоге движимого имущества, и Единый государственный реестр прав (недвижимое имущество). Ведение Реестра уведомлений о залоге движимого имущества осуществляется на основании законодательного акта «Основы законодательства Российской Федерации о нотариате» (утв. ВС РФ 11.02.1993 №4462-1) (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп.,

вступ. в силу с 01.07.2017), в частности глава XX.1. «Регистрация уведомлений о залоге движимого имущества» (введена Федеральным законом от 21.12.2013 №379-ФЗ). Согласно данному нормативному акту, учет осуществляется путем регистрации уведомлений о залоге движимого имущества в реестре уведомлений. Также источником статистической информации о залоговом имуществе являются сайты банков, которые публикуют перечень объектов, изъятых у залогодателя и выставленных на продажу, а также внутренняя информация банков и экономических субъектов– договоры залога.

В хозяйственной практике организаций залоговое имущество чаще всего невозможно отвлечь из производственной деятельности. Оно эксплуатируется должником (залогодателем), приносит экономические выгоды, его стоимость отражается в учете и отчетности. В настоящее время недооценивается методический инструментарий бухгалтерского учета в формировании достоверной информации о наличии залогового имущества и операций по его движению. Это связано с недостатком информации по учету в нормативных источниках, не разработанностью теоретических методик, практических рекомендаций по отражению имущества в залоге в организациях-заемщиках. Повысить достоверность, аналитические возможности экономической информации о залоговом имуществе в бухгалтерском учете и бухгалтерской (финансовой) отчетности позволят рекомендации по формированию рабочего плана счетов и раскрытию информации в бухгалтерской (финансовой) отчетности экономического субъекта.

В соответствии с Приказом Минфина РФ от 31.10.2000 г. №94н «Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению» для учета операций с залоговым имуществом в организациях-заемщиках целесообразно открыть в рабочем плане счетов субсчета к счетам 01 «Основные средства», 02 «Амортизация основных средств», что позволит обособлено вести учет залогового имущества, оперативно получать информацию о его балансовой стоимости. Аналитический учет при этом ведется в разрезе договоров залога. Кроме того, в целях получения достоверной информации об обязательствах обеспеченных (необеспеченных) залогом целесообразно открыть соответствующие субсчета к счетам 66 «Краткосрочные кредиты и займы», 67 «Долгосрочные кредиты и займы». В таблице 1 представлено извлечение из рабочего плана счетов.

Таблица 1. Извлечение из рабочего плана счетов (составлено авторами)

Наименование счета синтетического учета	Наименование субсчета	Наименование счетов аналитического учета 1 порядка	Наименование счетов аналитического учета 2 порядка	
01 Основные средства	01-1 «Основные средства производственного назначения»	01-1-1 и т.д. открываются по видам основных средств	Открываются при необходимости	
	01-2 Основные средства непромышленного назначения	01-2-1 и т.д. открываются по видам основных средств	Открываются при необходимости	
	01-3 Основные средства в залоге	01-3-1 Основные средства в залоге по договору № (условно X)	01-3-1-1 Здания 01-3-1-2 Транспортные средства и т.д.	
		01-3-2 Основные средства в залоге по договору № (условно X1)	01-3-2-1 Здания 01-3-2-2 Транспортные средства и т.д.	

Продолжение таблицы 1

02 Амортизация основных средств	02-1 Амортизация основных средств производственного назначения	Субсчета открываются по группам амортизируемого имущества	Открываются при необходимости
	02-2 Амортизация основных средств непроизводственно го назначения		
	02-3 Амортизация основных средств в залоге	0-2-3-1 Амортизация основных средств в залоге по договору № (условно X)» 0-2-3-2 Амортизация основных средств по договору залога № (условно X1)»	По видам амортизируемых основных средств в разрезе договоров залога
66 Краткосроч- ные кредиты и займы	66-1 Краткосрочные займы и кредиты, обеспеченные залогом»	66-1-1 Краткосрочные займы и кредиты по договору кредита № (условно А) и договору залога № (условно Х) 66-1-2 Краткосрочные займы и кредиты по договору кредита № (условно А1) и договору залога № (условно Х1)	Открываются при необходимости
	66-2 «Краткосрочные займы и кредиты, необеспеченные залогом»		
Счет 67 Долгосрочные кредиты и займы (аналогично порядку открытия субсчетов и аналитических счетов к счету 66)			

Внутренние записи между субсчетами к счетам 01 «Основные средства» и 02 «Амортизация основных средств» позволят выделить в учете информационный массив по залоговому имуществу (состав, стоимость и т.д.)

Учетная информация не будет достоверной если одновременно не отразить за балансом выданные обеспечения кредитных обязательств, что позволит пользователю информации учитывать факт наличия обеспечения обязательств напрямую связанный с обременением имущества залогом. В таблице 2 представлено извлечение из рабочего плана счетов в части учета обеспечения выданных обязательств.

Таблица 2. Извлечение из рабочего плана счетов в части формирования экономической информации по счету 009 «Обеспечение обязательств выданные» (составлена авторами)

Наименование забалансового счета	Наименование субсчета	Наименование счетов аналитического учета 1 порядка
009 Обеспечение обязательств выданные	009-1 Обеспечение обязательств по договору залога № (условно X) 009-2 Обеспечение обязательств по договору № (условно X1)	Открываются при необходимости

Бухгалтерская (финансовая) отчетность экономического субъекта является основным источником информации при проведении анализа финансовой устойчивости организации [4].

Согласно Приказу Минфина России №66н от 02.07.2010 г. «О формах бухгалтерской отчетности организаций», информация об имуществе, переданном в залог, отражается в Пояснениях к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах в разделе 2.4. «Иное использование основных средств». В соответствии с Приложением 3 к Приказу Минфина России №66н «О формах бухгалтерской отчетности организаций» организации-заемщики обязаны предоставлять информацию по операциям, связанных с передачей основных средств в аренду, на консервацию, в залог. Ниже, в таблице 3 представлены рекомендации по формированию пояснений по движению залогового имущества. По нашему мнению, достоверность показателей отчетности также повысит детализация информации по переданному в залог имуществу разрезе, предложенном для ведения аналитического учета по счету 009 «Обеспечение обязательств выданные». Кроме того, пользователям отчетности была бы полезна информация о соотношении суммы обеспечения и суммы обязательств.

Таблица 3. Фрагмент пояснений к бухгалтерскому балансу ООО «X» к разделу 2.4 «Иное использование основных средств (залог)» (составлена авторами на основании условных данных)

Наименование объекта	На начало года	На конец года
Основные средства по кредитному договору № (условно А)		
Здания	12 000 000	12 000 000
Земельные участки	3 000 000	3 000 000
Основные средства по кредитному договору № (условно А1)		
Здания	15 000 000	12 000 000
Земельные участки	3 000 000	3 000 000
Рабочие машины и оборудование	7 000 000	3 000 000

Таблица составлена на основании приложения 3 «Пояснений к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах» раздел 2 «Основные средства» пункт 2.4. «Иное использование основных средств» «Основные средства в залоге».

В данной форме стоимость имущества, передаваемого в залог, отражается по балансовой стоимости.

Кроме того, информация по операциям с залоговым имуществом находит отражение и в разделе 8 «Обеспечение обязательств» приложения 3 «Пояснений к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах», здесь они учитываются в оценке, в которой отражаются за балансом на счете 009 «Обеспечение обязательств выданные», т.е. в сумме обязательства по кредитному договору (таблица 4).

Таблица 4. Фрагмент пояснений к бухгалтерскому балансу экономического субъекта к разделу 8

«Обеспечение обязательств» (составлена авторами на основании условных данных)

Показатель	Остаток на начало года		Остаток на конец года	
	Стоимость обеспечения	Стоимость обеспеченных обязательств	Стоимость обеспечения	Стоимость обеспеченных обязательств
Выданные обеспечения, всего		38 000 000		38 000 000
в том числе				
Обеспечения, выданные по кредитному договору № (условно А)				
Здания	12 000 0000	14 000 000	12 000 0000	14 000 000
Земельные участки	3 000 000		3 000 000	
Обеспечения, выданные по кредитному договору № (условно А1)				
Здания	15 000 000	24 000 000	15 000 000	24 000 000
Земельные участки	3 000 000		3 000 000	
Рабочие машины и оборудование	7 000 000		7 000 000	

В соответствии с Информацией Минфина РФ N ПЗ-5/2011 "О раскрытии информации о забалансовых статьях в годовой бухгалтерской отчетности организации", организация-заемщик обязана раскрывать в бухгалтерской финансовой отчетности информацию по каждому обеспечению собственных обязательств. В это связи предлагаем форму и содержательное наполнение которой позволит сформировать дополнительную информацию о предмете залога (таблица 5).

Таблица 5. Характеристики дополнительной информации об обеспечении кредитных договоров залоговым имуществом (разработана авторами)

Наименование показателя	Содержание информации
Вид обеспечения	Движимое/Недвижимое имущество/ Поручительство/ Гарантия/Ценные бумаги
Контрагент	Лицо, которое выдало или от которого получено обеспечение.
Должник	Лицо, на которого возложены обязательства по возврату заемных средств. (Зачастую должник и контрагент одно и то же лицо).
Договор	Номер договора залога
Сумма	Сумма залоговой сделки
Соотношение стоимости залога и обязательства	Стоимость обеспечения равна стоимости обязательства/ стоимость обеспечения превышает обязательство

Разработанные фрагменты пояснений будут способствовать повышению достоверности и аналитичности учетной информации, что, в свою очередь, даст внешним ее

пользователям более реальное представление об имущественном положении экономического субъекта.

### Библиографический список

1. Информация Минфина РФ от 22.06.2011 г. N ПЗ-5/2011 "О раскрытии информации о забалансовых статьях в годовой бухгалтерской отчетности организации"
2. Приказ Минфина России N 66н от 02.07.2010 г. «О формах бухгалтерской отчетности организаций»
3. Приказ Минфина РФ от 31.10.2000 г. N 94н "Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению»
4. Чеглакова, С.Г. Аналитические возможности бухгалтерской (финансовой) отчетности в оценке финансовой устойчивости // Финансовый анализ, 2010. - № 7 (172). - С. 18-22

УДК 657.47.01; ГРНТИ 06.35.31

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ УЧЕТА ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ ПО РСБУ И МСФО

Е. Гутарова

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
РФ, Рязань, gutarova.ekaterina@yandex.ru*

*Аннотация.* В данной работе проведен сравнительный анализ организации учета готовой продукции российской системы бухгалтерского учета (РСБУ) и международных стандартов финансовой отчетности (МСФО). Рассмотрение положений МСФО по учету готовой продукции позволяет наиболее оптимально вырабатывать эффективные способы представления информации о деятельности предприятия в системе бухгалтерского учета и отчетности.

*Ключевые слова.* Готовая продукция, РСБУ, МСФО, учет готовой продукции.

## COMPARATIVE ANALYSIS OF ACCOUNTING FINISHED PRODUCTS IN RAS AND IFRS

E. Gutarova

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Ryazan Region, Ryazan, gutarova.ekaterina@yandex.ru*

*Annotation.* In this paper, a comparative analysis of the organization of accounting (RAS) and international standards of financial and financial reporting (IFRS). Consideration of the provisions of IFRS for the accounting of finished products - allows you to optimally develop effective tools for reporting information on the activities of an enterprise in the accounting and reporting system.

*Keywords.* Finished goods, RAS, IFRS, accounting for finished products.

### Введение

В деятельности любой производственной организации важное место занимают производство и реализация готовой продукции. Реализация выпущенной продукции является одной из центральных задач для хозяйствующего субъекта, основной деятельностью которого является производство. Это обусловлено тем, что темпы роста объема производства, улучшение качества продукции сильно влияют на величину затрат, прибыли и рентабельности организации, а в основе данных финансовых показателей лежит исчисление себестоимости и учет продаж готовой продукции. Учетная система, принятая в РФ, отличается от международных стандартов финансовой отчетности. Согласно концепции развития бухгалтерского учета и отчетности в Российской Федерации на среднесрочную перспективу РСБУ в дальнейшем будут все больше сближаться с МСФО [4]. В настоящее время некоторые виды организаций уже законодательно обязаны публиковать консолидированную финансовую отчетность по МСФО [1]. Рассмотрение положений МСФО по учету готовой продукции и сравнение их с РСБУ позволяет наиболее оптимально выработать эффективные способы представ-



ления информации о деятельности производственного предприятия в системе бухгалтерского учета и отчетности.

### Сравнительный анализ учета готовой продукции по РСБУ и МСФО

Учет готовой продукции по РСБУ подчиняется Федеральному закону «О бухгалтерском учете», ПБУ 5/01 «Учет материально-производственных запасов», а также методическим указаниям по бухгалтерскому учету материально-производственных запасов, так как в них закреплены основные методы учета готовой продукции [7].

Учет готовой продукции в соответствии с международными стандартами ведется по МСФО (IAS) 2 «Запасы», а признание выручки от реализации готовой продукции происходит согласно МСФО (IAS) 18 «Выручка».

Сравнение учета готовой продукции в российской и международной практике представлено ниже в таблице 1.

Таблица 1. Сравнение учета готовой продукции в МСФО и РСБУ

Критерии сравнения	ПБУ 5/01 «Учет материально-производственных запасов» и 9/99 «Доходы организации»	МСФО (IAS) 2 «Запасы» и МСФО (IAS) 18 «Выручка»
Определение	В ПБУ 5/01 дано точное определение термина «готовая продукция»	Определения нет. Готовая продукция рассматривается в составе категорий товарно-материальные запасы
Оценка готовой продукции	По фактической себестоимости [2]	По наименьшей из двух величин: по себестоимости или по чистой цене продажи [5]
Право собственности для учета на балансе организации	Право собственности является обязательным условием для учета на балансе	Вне зависимости от права собственности активы должны быть признаны запасами и учтены на балансе организации.
Способы признания выручки	Организация имеет право на получение выручки, вытекающее из конкретного договора или подтвержденное иным соответствующим образом [3]	Признается, когда компания перевела на покупателя значительные риски и вознаграждения, связанные с собственностью на товары [6]
Требования к раскрытию информации в отчетности	Способы оценки по их группам, последствия изменения учетной политики, стоимость готовой продукции, переданной в залог.	Способ оценки готовой продукции, балансовая стоимость, стоимость готовой продукции за вычетом затрат на продажу, готовая продукция в залоге, запасы, признанные в качестве расхода
Способы оценки готовой продукции при выбытии	1. По себестоимости каждой единицы; 2. По средней себестоимости; 3. ФИФО	1. По себестоимости каждой единицы; 2. По средневзвешенной стоимости 3. ФИФО

Начать сравнительный анализ учета готовой продукции необходимо с ее определения. В МСФО № 2 «Запасы» четкое определение отсутствует, термин «готовая продукция» рассматривается в составе категории товарно-материальные запасы. Предназначение для продажи и нахождение в процессе производства [5] можно отнести к дефиниции готовой продукции, однако четкого понимания ее сущности оно не дает, в отличие от ПБУ 5/01 «Учет материально-производственных запасов», в котором содержится конкретное определение данной категории.

Учет готовой продукции в МСФО и стандартах Российской Федерации имеет сходства и различия. Тожественными методами учета являются методы оценки себестоимости готовой продукции при выбытии. До 2005 года в практике МСФО и до 2008 года в РСБУ использовался метод ЛИФО. По данному методу первыми списывают те запасы, которые поступили последними. Следовательно, фактическая себестоимость остатка товарно-материальных ценностей на конец месяца складывалась из стоимости ранних по времени приобретения запасов. На практике чаще всего товарно-материальные ценности используют в порядке их приобретения (ФИФО). К тому же данный метод при инфляции или дефляции приводил к искажению отчетности. Поэтому он не считается точным и его использование прекратили в 2005 году в международной и на 3 года позже в российской практике. Остальные методы МСФО и РСБУ тождественны по содержанию. Следовательно, ПБУ 5/01 в части оценки себестоимости готовой продукции при выбытии полностью соответствует МСФО 2.

Одно из главных различий МСФО и РСБУ состоит в методах оценки готовой продукции на балансе, так что при составлении отчетности для целей МСФО на основании данных российского бухгалтерского учета может возникнуть необходимость корректировки стоимости остатков готовой продукции на конец периода.

Также отличается влияние права собственности на продукцию для учета ее на балансе. В основе РСБУ лежит данное право, а в основе МСФО – концепция приоритета содержания над формой. Таким образом, РСБУ рассматривает право собственности с юридической точки зрения, а МСФО – с экономической. С юридической точки зрения готовая продукция продана и списывается с баланса продавца тогда, когда к покупателю перешло права собственности на нее, что определяется договором, а с экономической – когда покупатель принимает на себя риск, и получает возможность извлекать экономическую выгоду, а этот момент может не совпадать с моментом перехода права собственности.

При сравнении требований к раскрытию информации в бухгалтерской финансовой отчетности в МСФО 2 и ПБУ 5/01 видно, что информация о готовой продукции в МСФО отражается подробнее, чем в РСБУ, из-за чего требуются дополнительные усилия и трудовые затраты по составлению отчетности от организаций, отчитывающихся по МСФО.

В российской практике МСФО 18 «Выручка» соответствует ПБУ 9/99 «Доходы организации». Требования к определению дохода в них подобны. Критерии признания выручки от продажи продукции близки, но оба подхода не всегда будут давать одинаковое значение в отчетности, так как ранее уже отмечалось, что моменты перехода значительных рисков и перехода юридических прав не всегда одинаковы. В этом случае доходы от продажи готовой продукции могут попасть в различные периоды отчетности по МСФО и РСБУ.

## Выводы

Стандарты МСФО и РСБУ, регулирующие учет готовой продукции, имеют одно абсолютное сходство – способы оценки готовой продукции при выбытии. Также схож процесс признания выручки. Во многих случаях оба подхода будут давать одинаковые показатели в отчетности, но моменты перехода значительных рисков и перехода юридических прав могут быть различны. Тогда одни и те же доходы от продажи продукции могут попадать в различные периоды в отчетности по МСФО и РСБУ. К различиям относятся также нечеткое определение категории готовой продукции в МСФО, разная оценка себестоимости готовой продукции, критерий учета продукции на балансе организации, различные требования к раскрытию информации в отчетности, разные способы оценки готовой продукции на балансе. В целом, стандарты МСФО требуют более подробного раскрытия информации и содержат вариативные методы оценки готовой продукции, так как МСФО преследует цели распространения информации о продукте и направлена на внешних пользователей, потенциальных инвесторов, а РСБУ, в основном, только на фискальные органы.

В последние годы российские стандарты по учету готовой продукции согласно концепции развития бухгалтерского учета и отчетности в Российской Федерации на среднесрочную перспективу начали сближаться с международными принципами учета. Однако часть положений РСБУ по-прежнему имеют существенные различия с МСФО, что требует дополнительных уточнений, разработки положений, внедрения программ и алгоритмов по параллельному ведению учета для организаций. В настоящее время проводится разработка новых федеральных стандартов РФ, которые должны будут соответствовать нормам МСФО. Внедрение нового федерального стандарта по учету запасов назначено на 2019 год.

### Библиографический список

1. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 31.12.2017) [Электронный ресурс]: – Режим доступа: КонсультантПлюс.
2. Об утверждении положения по бухгалтерскому учету «Учет материально-производственных запасов» (ПБУ 5/2001) [Электронный ресурс]: – Приказ Минфина России от 09.06.2001 N 44н (ред. от 16.05.2016). – Режим доступа: КонсультантПлюс.
3. Об утверждении положения по бухгалтерскому учету «Доходы организации» (ПБУ 9/99). [Электронный ресурс]: Приказ Минфина РФ от 06.05.1999 N 32н (ред. от 06.04.2015). – Режим доступа: КонсультантПлюс.
4. Об одобрении Концепции развития бухгалтерского учета и отчетности в Российской Федерации на среднесрочную перспективу [Электронный ресурс]: Приказ Минфина РФ от 01.07.2004 N 180 – Режим доступа: КонсультантПлюс.
5. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 2 «Запасы» [Электронный ресурс]: Приказ Минфина России от 25.11.2011 N 160н. (ред. от 27.06.2016) – Режим доступа: КонсультантПлюс.
6. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 18 «Выручка» [Электронный ресурс]: Приказ Минфина России от 28.12.2015 N 217н) (ред. от 27.06.2016) – Режим доступа: КонсультантПлюс.
7. Чеглакова С.Г. Бухгалтерский учет и анализ: учебное пособие. /С.Г.Чеглакова, О.В. Киселева, О.В. Скрипкина, Ю.Н. Прудников –М.: Дело и сервис, 2015. -448 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ИНФОРМАЦИЯ О МЕЖДУНАРОДНОМ ФОРУМЕ «СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В НАУКЕ И ОБРАЗОВАНИИ» СТНО-2018»</b> .....	3
<b>МЕЖДУНАРОДНАЯ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ «СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В НАУКЕ И ОБРАЗОВАНИИ. ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ»</b> .....	5
<b>Секция «МЕНЕДЖМЕНТ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА»</b> .....	5
<b>Селиванова Н.И., Селиванов Е.В.</b> Применение оптимизационной целочисленной модели для композиции материалов.....	5
<b>Савельева И.В.</b> Методика формирования плана НИОКР наукоёмких предприятий на основе синергетического подхода.....	10
<b>Асташина О.В.</b> Организационная коммуникация: к вопросам терминологии.....	15
<b>Ларионова О.А., Ларионов А.И.</b> Определение ключевых направлений развития предприятий Рязанской области в рамках региональной диверсификации.....	19
<b>Зуб М.Д.</b> Методы оценки конкурентоспособности организации.....	23
<b>Ягант Т.</b> SWOT-анализ различных стратегий автоматизации кредитных организаций.....	29
<b>Алипова В.</b> Перспективы развития малого и среднего предпринимательства в России.....	32
<b>Бодров О., Зимина Н.</b> Особенности информационной системы ведения и сопровождения договорной деятельности предприятия.....	35
<b>М. Молостова</b> Современные проблемы мотивации и адаптации молодых специалистов.....	37
<b>Трафилькина Л.С.</b> Система документационного обеспечения управления (по материалам ПАО «Мобильные ТелеСистемы»).....	42
<b>Шестернева Е.В.</b> Формирование эффективного документационного обеспечения управления в современных условиях (по материалам отдела кадров ПОУ «Рязанская автошкола» РО ДОСААФ РОССИИ РО).....	45
<b>Алипова В.</b> Анализ текущей ситуации на обувном рынке России и перспективы его развития.....	49
<b>Цыбенко В.С., Булах И.В.</b> Транзакционные издержки в информационной логистике.....	52
<b>Швайка О., Терентьев В.</b> Современные аспекты развития тендерных процессов в РФ.....	56
<b>Пашкин Р.Д., Курпач А.В.</b> Оценка HR-Бренда организаций.....	61

<b>Курпач А.В.</b> Актуальные проблемы диверсификации производства для предприятий оборонно-промышленного комплекса России.....	65
<b>Швайка О.</b> Технология развития кадрового потенциала на основе структурной реструктуризации системы управления ПАО «Сбербанк России».....	69
<b>Губарев А.В., Волкова С.В.</b> Сокращение времени переналадки трубоэлектросварочного оборудования на основе концепции бережливого производства.....	74
<b>Абдуллаева Д.К., Ташмухамедова Г.Р.</b> Повышение эффективности банков Узбекистана на основе внедрения системы менеджмента качества.....	77
<b>Каплина И.Е.</b> Тенденции в развитии систем электронного документооборота.....	83
<b>Огоньянц Б.А.</b> Варианты разработки бизнес - планов промышленного предприятия.....	87
<b>Романенко А.В.</b> О механизмах определения целей управления субъектами экономической системы.....	91
<b>Швайка О.И., Кулапина М.С.</b> Современные аспекты бизнес-моделирования.....	94
<b>Усачев Н.</b> Система управления и мониторинга деятельности организации как основная составляющая развития цифровой экономики.....	98
<b>Молостова М.</b> Перспективы развития государственного распределения в современной отечественной практике.....	101
<b>Зуб М.Д.</b> Современные проблемы развития малого предпринимательства, влияющие на конкурентоспособность организаций, и меры по их решению в России.....	104
<b>Сивцов А.</b> Новые возможности и возникающие риски при становлении цифровой экономики в России.....	109
<b>Назарцева А.А.</b> Процессный подход к нормоконтролю технической документации.....	113
<b>Павлова А.</b> Анализ нормативной документации, используемой при утверждении типа стандартных образцов и типа средств измерений.....	116
<b>Смирнова О.Е.</b> Практика проведения анализа системы менеджмента качества со стороны руководства.....	120
<b>Алиева Р.К.</b> Инфраструктурная поддержка малого инновационного предпринимательства.....	123
<b>Секция «УПРАВЛЕНИЕ ПЕСОНАЛОМ».....</b>	128
<b>Зорина М.С., Ляшова В.С.</b> Монотонность труда как фактор влияния на эффективность трудового процесса.....	128

<b>Пашкин Р.Д.</b>	
Эволюция HR-технологий. Информационные технологии в рекрутинге.....	131
<b>Федорова Л.А.</b>	
Аудит соблюдения требований законодательства РФ по защите персональных данных на современных предприятиях.....	136
<b>Богачева О.</b>	
Современные методики повышения личной эффективности HR-менеджера.....	140
<b>Лисина Е.А., Севагина М.М.</b>	
Особенности системы управления персоналом организации (на примере «Леруа Мерлен»).....	144
<b>Локтюхина Н.</b>	
Рынок труда: совпадают ли ожидания работодателей и молодых специалистов.....	147
<b>Лисина Е.А.</b>	
Кадровый состав современного вуза.....	152
<b>Такижбаева О.Г., Багапова А.Ф.</b>	
Особенности становления рынка рекрутинговых услуг в России.....	154
<b>Антошкина Т.О.</b>	
Анализ методик оценки имиджа организации.....	158
<b>Хрюкова С.С.</b>	
Зарубежный опыт технологий рекрутинга через использование социальных сетей и процессов геймификации.....	161
<b>Лунёва Л.П.</b>	
Этапы развития бизнес – образования в России.....	164
<b>Меркушова А.И.</b>	
Применение основ маркетинга в сфере управления персоналом как одно из базовых направлений развития современной организации.....	168
<b>Каширина О.</b>	
Обзор основных существующих методик оценки персонала.....	172
<b>Плотникова Е., Сухинин Д.</b>	
Применение властной функции командиром подразделения для повышения эффективности управления личным составом.....	175
<b>Секция "БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ"</b> .....	180
<b>Шевченко Я.В.</b>	
Использование PEST-анализа в исследовании автотранспортного предприятия.....	180
<b>Сошкина Д.С.</b>	
Формирование системы внутреннего контроля в автономном учреждении культуры.....	184
<b>Акулова Т.В.</b>	
Особенности налогообложения лизинговых операций.....	188
<b>Карпунина Е.В., Карпунин А.Ю.</b>	
Банкротство граждан в Рязанской области: практический опыт.....	191
<b>Мордвинова Ю.В., Подзорова Д.В.</b>	
История становления экономического анализа в отечественной практике и перспективы его развития.....	196
<b>Цуцарова А.В.</b>	
Внедрение системы грейдов на предприятиях.....	200

**Н.В. Малиновская**

Мировые тенденции в публичной отчетности..... 203

**Комарова А.**

Раскрытие сущности понятий «готовая продукция» и «многономенклатурное производство» с целью обоснования приемлемости методик в практическом анализе.... 207

**Киселева О.В., Скрипкина О.В.**

Залоговое имущество: достоверность информации в учете и отчетности..... 211

**Гутарова Е.**

Сравнительный анализ организации учета готовой продукции по РСБУ и МСФО..... 216

## **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В НАУКЕ И ОБРАЗОВАНИИ**

**Научное издание**

**В 10 томах**

**Том 8**

Под общей редакцией О.В. Миловзорова.

Подписано в печать 15.06.18. Формат 60x84 1/8.

Бумага офсетная. Печать офсетная.

Гарнитура «Times New Roman».

Усл. печ. л. 18.

Тираж 100 экз. Заказ № 3334.

Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Редакционно-издательский центр РГРТУ,  
390005, г. Рязань, ул. Гагарина, д. 59/1.  
Отпечатано в типографии Book Jet,  
390005, г. Рязань, ул. Пушкина, д. 18