



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ НИЖЕГОРОДСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ. Н.И. ЛОБАЧЕВСКОГО

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**  
**СБОРНИК НАУЧНЫХ СТАТЕЙ**  
**ЭЛЕКТРОННОЕ ИЗДАНИЕ**  
**ВЫПУСК 2**

НИЖНИЙ НОВГОРОД  
ДЕКАБРЬ 2015

УДК 33  
ББК 65.05  
А 43

Рецензенты:

*Кузнецов Виктор Павлович* – д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономики организации Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина

*Корнилов Дмитрий Анатольевич* – д.э.н., профессор кафедры экономики, управления и финансов Нижегородский государственный технический университет имени Р. Е. Алексеева

Редакционная коллегия:

д.э.н., профессор Яшин С.Н.,  
к.э.н., доцент Ширяева Ю.С.

Материалы публикуются в авторской редакции.

Сборник включает в себя тезисы докладов и статьи, рассмотренные в рамках II Всероссийского научно-практического семинара «Актуальные проблемы управления» (25 декабря 2015 года).

А 43 Актуальные проблемы управления: Сборник научных статей. Электронное издание. Выпуск 2 / ред. кол. – С.Н. Яшин, Ю.С. Ширяева. – Н.Новгород: ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2015. – 359 с.

© Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2015

ПРИМЕНЕНИЕ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В ПЕРЕХОДНЫЕ ПЕРИОДЫ ЭКОНОМИКИ <i>Абросимова А.А., Новикова В.С.</i> .....	11
ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ЗДОРОВЬЯ НАСЕЛЕНИЯ <i>Александрова М.В.</i> .....	15
УЧЕТ ОСОБЕННОСТЕЙ ТЕМПЕРАМЕНТА ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ КАРЬЕРЫ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ <i>Алехина А.А.</i> .....	20
УНИВЕРСИТЕТ ЛОБАЧЕВСКОГО ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ БИЗНЕСА, ВЛАСТИ И ОБРАЗОВАНИЯ – МОЩНЫЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РЕСУРС РАЗВИТИЯ ПОТЕНЦИАЛА НИЖЕГОРОДСКОГО РЕГИОНА <i>Анисимова И.А.</i> .....	23
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ВУЗА С ПРАКТИКАМИ В РАМКАХ ПРЕПОДАВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДИСЦИПЛИН НАПРАВЛЕНИЯ «РЕКЛАМА И СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ» <i>Архангельская И.Б., Селиверстова Ю.А.</i> .....	27
РАЗРАБОТКА ЛОГОТИПА – НЕОТЪЕМЛЕМОГО АТРИБУТА БРЕНДА <i>Бакшаева Т.А.</i> .....	31
ХАРАКТЕРИСТИКА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ЗАПАСАМИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ <i>Бардаков А.А.</i> .....	36
РОЛЬ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ <i>Березин С.В.</i> .....	41
ПРАКТИЧЕСКИ ОРИЕНТИРОВАННЫЙ УЧЕБНЫЙ КУРС «ДИЗАЙН В РЕКЛАМЕ» КАК РЕЗУЛЬТАТ СОТРУДНИЧЕСТВА КАФЕДРЫ ТЕОРИИ ПОЛИТИКИ И КОММУНИКАЦИИ ИМОМИ ННГУ ИМ. Н.И. ЛОБАЧЕВСКОГО И РА «МОСТ» <i>Беспалова И.В.</i> .....	46
ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В РФ В СФЕРЕ ПРОМЫШЛЕННОСТИ. <i>Бойцов П.М.</i> .....	49
ОБ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНЫХ СЛУЧАЯХ, ТРЕБУЮЩИХ ПРИНЯТИЯ СРОЧНЫХ МЕР ПРИ РАССМОТРЕНИИ ОБРАЩЕНИЙ, ЗАКРЕПЛЕННЫХ В ПРОЕКТЕ ФЕДЕРАЛЬНОГО ЗАКОНА «О ПОРЯДКЕ РАССМОТРЕНИЯ ОБРАЩЕНИЙ ГРАЖДАН В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ» <i>Бочкарев И.Е.</i> .....	56
ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ <i>Бузмакова М.В.</i> .....	61
ОБЗОР РЫНКА И ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ ПОДГОТОВКИ НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ В НИЖНЕМ НОВГОРОДЕ И НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ <i>Виль В.А.</i> .....	65

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

ВЛИЯНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ОСОБЕННОСТЕЙ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПУБЛИЧНЫХ ВЫСТУПЛЕНИЙ <i>Виноградов А.С., Локтева Т.В.</i> .....	71
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КОНЪЮНКТУРА РФ. РАЗВИТИЕ ТУРИЗМА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ <i>Власова А.В.</i> .....	76
ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО МЕХАНИЗМА СОВОКУПНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ВОЗДЕЙСТВИЙ НА РЕАЛИЗАЦИЮ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ И ПОДДЕРЖКИ ДЕТЕЙ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ И ИХ СЕМЕЙ <i>Галкина М.И.</i> .....	81
АВС-АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ В МАРКЕТИНГЕ <i>Гасина Л.А., Папикян С.М., Тяпкина С.Г.</i> .....	86
АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ <i>Глебова П.В.</i> .....	90
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ НА ОСНОВЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ЛИН-МЕНЕДЖМЕНТА <i>Голубцов А.Н., Кирюшин С.А.</i> .....	95
КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ КАК ОДИН ИЗ КЛЮЧЕВЫХ КОМПОНЕНТОВ СТРАТЕГИ И РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ <i>Глухова И.А., Озерова А.В.</i> .....	113
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ БАНКОВ РАЗВИТИЯ ЕВРАЗИИ <i>Горбунова М.Л., Елизарова Н.К., Комаров И.Д.</i> .....	115
ПРИВЛЕЧЕНИЕ НЕГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ КАК МЕРА ОПТИМИЗАЦИИ БЮДЖЕТНЫХ РАСХОДОВ <i>Гришунина И.А.</i> .....	122
СФЕРА КУЛЬТУРЫ КАК ФАКТОР ПРОДВИЖЕНИЯ ТЕРРИТОРИИ <i>Гуреева О.Ю., Терскова Я.В., Кузьмина Д.С.</i> .....	128
СОСТАВ, СТРУКТУРА И УПРАВЛЕНИЕ ОБОРОТНЫМ КАПИТАЛОМ ОРГАНИЗАЦИЙ <i>Гуселева Т.Н., Терехин В.С.</i> .....	132
К ВОПРОСУ О МЕТОДАХ КЛАССИФИКАЦИИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН <i>Давыдов Д.М.</i> .....	135
УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КОМПАНИИ <i>Долгова Т.О.</i> .....	142
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ В СИСТЕМЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ <i>Едемская С.В., Хомова Н.А., Едемский А.С.</i> .....	145
ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА КОМПАНИИ (НА ПРИМЕРЕ АО «НИЖЕГОРОДСКИЙ ТЕПЛОХОД») <i>Едемский А.С.</i> .....	150
ФОРМИРОВАНИЯ ВНУТРЕННЕГО РЫНКА ТРУДА, КАК ОДНОГО ИЗ СПОСОБОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ <i>Запольская А.В.</i> .....	155

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ <i>Зеленов Д.С.</i> .....	162
АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ГОСУДАРСТВЕННЫХ КОРПОРАЦИЙ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ <i>Золотов С.А.</i> .....	165
ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПРОГРАММЫ «МОСТ: МЕЖДУНАРОДНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ СТУДЕНТОВ 2015-2016 г.г.» <i>Зольникова С.В.</i> .....	168
ВЛИЯНИЕ СОЦИАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА УРОВЕНЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА <i>Калашник М.С.</i> .....	170
СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ФОНДОВ <i>Трифонов Ю.В., Калинин В.В.</i> .....	174
РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В ПРИВОЛЖСКОМ ТАМОЖЕННОМ УПРАВЛЕНИИ ФТС РОССИИ <i>Кандеев К.В.</i> .....	180
ОТЕЛЫНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ СОСТОЯНИЯ БАНКОВСКОГО КРЕДИТОВАНИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ <i>Кокин А.С., Бутяев К.С.</i> .....	184
О МЕРАХ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА <i>Кокин А.С., Телицын С. А.</i> .....	186
МЕТОДИКИ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА: СОВРЕМЕННЫЕ СХЕМЫ <i>Кокурина О.Б.</i> .....	189
СОВЕТ БИЗНЕСА ПО ВОПРОСАМ ИНВАЛИДНОСТИ – НОВЫЙ ПОДХОД ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ БИЗНЕСА И ОБРАЗОВАНИЯ <i>Колчина Л.В., Фомина Л.Н.</i> .....	193
РОЛЬ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ В ПОВЫШЕНИИ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ <i>Копаница Е.А.</i> .....	195
ФОРМИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПОРТФЕЛЯ НА ОСНОВЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ БИЗНЕСА ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОГО СЕКТОРА <i>Корнилов Д.А., Кошечева Д.Д., Сюсина Н.С.</i> .....	197
ДЕМОНТАЖ РЕКЛАМНЫХ КОНСТРУКЦИЙ – ДЕЙСТВЕННАЯ И ОТВЕТНАЯ МЕРА НЕДОБРОСОВЕСТНОМУ ВЛАДЕЛЬЦУ ЭКСПЛУАТИРУЕМОГО ИМУЩЕСТВА (НА ПРИМЕРЕ Г. НИЖНИЙ НОВГОРОД) <i>Королева И.А.</i> .....	202
ВОЕННО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС КАК ОСНОВНАЯ СТАТЬЯ РАСХОДОВ БЮДЖЕТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ <i>Корчемный П.В., Субботин А.В., Косырева. О.Н., Тихонов С.В.</i> .....	211
СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГИЙ КОРПОРАТИВНОГО РАЗВИТИЯ ОАО «РОСНАНО» И ГК «РОСНАНОТОТЕХ»: ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КООПЕРИРОВАНИЯ <i>Косырева. О.Н., Тихонов С.В.</i> .....	215

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМ ВЫСШИМ ОБРАЗОВАНИЕМ В РОССИИ <i>Косырева. О.Н.</i> .....	220
МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ <i>Кузьменко О.В.</i> .....	224
РОЛЬ ИТОГОВОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ АТТЕСТАЦИИ В ПОДГОТОВКЕ МАГИСТРА МЕНЕДЖМЕНТА <i>Кулагова И.А.</i> .....	229
ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ РЕГИОНАЛЬНОЙ ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ НИЖЕГОРОДСКОГО ОБЛАСТИ <i>Кулыгина Е.Н.</i> .....	232
СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ВНЕДРЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ <i>Купцов А.В.</i> .....	240
АНТИКОРРУПЦИОННЫЙ АСПЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ <i>Ларичева З.М., Мосина Л.А., Сабанчева М.В.</i> .....	246
ВОПРОСЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТИ В СФЕРЕ ЖКХ. РЕКУПЕРАЦИЯ ВОЗДУХА <i>Лебедев Ю. А., Пельченков М. В.</i> .....	250
ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ФИЗКУЛЬТУРНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫМИ КОМПЛЕКСАМИ И СПОРТИВНЫМИ ШКОЛАМИ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ <i>Лебедев Ю.А., Летягина Е.Н., Повышев И.А.</i> .....	254
ИННОВАЦИИ В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ <i>Лежнина Д.С., Самоделкина М.А.</i> .....	258
УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИКОЙ РЕГИОНА: ТЕКУЩИЕ ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ <i>Летягина Е.Н., Сажина С.А.</i> .....	261
САМОМЕНЕДЖМЕНТ И ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО <i>Ломовцева А.В., Илюшина А.С.</i> .....	266
ПОВЫШЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ В РАМКАХ КЛАСТЕРНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ <i>Ломовцева А.В., Малышева А.А.</i> .....	272
РЕФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО СОСТАВА ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ <i>Лохина И.Н.</i> .....	278
ЭФФЕКТИВНЫЙ УПРАВЛЕНЕЦ: ГЕНДЕРНЫЙ АСПЕКТ <i>Манцурова Ю.А.</i> .....	284
МОНИТОРИНГ АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАТРАТ ПРЕДПРИЯТИЯ ЭЛЕКТРОТЕХНИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ <i>Мизиковский И.Е.</i> .....	287

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ФЕДЕРАЛЬНОМ И РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЯХ <i>Морозова Г.А.</i> .....	294
КОНЦЕПЦИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ: НЕОБХОДИМОСТЬ И ВОЗМОЖНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ В РОССИИ <i>Мосина Л.А., Жолоб О.С., Гордеева Д.С., Паюл Ю.Н.</i> .....	302
ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В РОССИИ <i>Монахова Т.М., Алехина А.А.</i> .....	307
АКТУАЛЬНЫЕ МЕХАНИЗМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ И РЫНКА ТРУДА <i>Морозова Е.С.</i> .....	310
ПРОБЛЕМА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ В РОССИИ <i>Мосина Л.А., Жолоб О.С., Гордеева Д.С., Паюл Ю.Н.</i> .....	314
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ МОНОГОРОДОВ: ПОИСК ПУТЕЙ РЕШЕНИЯ <i>Мосина Л.А., Сабанчева М.В., Кузьмина Д.С.</i> .....	319
К ВОПРОСУ О ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ АГРЕССИВНОГО НАЛОГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ <i>Кравченко В.С., Мурашкин Р.Н.</i> .....	324
ВЛИЯНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ <i>Мурашова Е.А.</i> .....	329
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ <i>Навесова Е.Д.</i> .....	333
УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ <i>Николаева А.З.</i> .....	336
ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНОВ НА ОСНОВЕ ИНТЕГРАЛЬНОГО НОРМИРОВАННОГО ПОКАЗАТЕЛЯ <i>Новикова В.С., Абросимова А.А.</i> .....	340
ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА И ЛИЧНОСТНОГО РАЗВИТИЯ В ВУЗЕ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПРОДУКТА <i>Носаков В.Н., Носаков И.В.</i> .....	347
РЫНОК ВНЕДОРОЖНИКОВ – ОТ СЕГМЕНТА К ПОЛНОМУ ТИПАЖУ <i>Носаков В.Н.</i> .....	350
РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ПРИ СОЗДАНИИ ИННОВАЦИОННОГО ПРОДУКТА ОРГАНИЗАЦИЯМИ РАЗЛИЧНЫХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ УКЛАДОВ <i>Носаков И.В., Балашов Е.Л.</i> .....	354
КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА КАЧЕСТВА СЕРВИСА В ТУРИСТСКОМ БИЗНЕСЕ <i>Носаков И.В., Носакова Т.В.</i> .....	362
СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ СФЕРЫ ГОРОДА НИЖНЕГО НОВГОРОДА И НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ <i>Оранова М.В., Бабанкина В.С., Ганичева Е.О.</i> .....	366
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТРУД В СОВРЕМЕННОМ ПРОИЗВОДСТВЕ <i>Пайдемирова Е.А., Алехина А. А.</i> .....	370

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТРУД В СОВРЕМЕННОМ ПРОИЗВОДСТВЕ <i>Пайдемирова Е.А., Алехина А. А.</i> .....	373
УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ <i>Парфенов А.А., Нестерова Т.А.</i> .....	376
АНАЛИЗ КОЭФФИЦИЕНТА «ЦЕНА-ПРИБЫЛЬ» ДЛЯ ОБЫКНОВЕННЫХ АКЦИЙ И ЕГО РОЛЬ ПРИ РАЗРАБОТКЕ ДИВИДЕНДНОЙ ПОЛИТИКИ ФИРМЫ <i>Петров С.С. Кашина О.И.</i> .....	381
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ОСНОВА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ <i>Петрова Н.И., Павлова Ю.А.</i> .....	386
ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ НЕРАВНОВЕСНЫХ СОСТОЯНИЙ ЭКОНОМИКИ: ПОСТКЕЙНСИАНСКИЙ ПОДХОД <i>Половинкина Н.В.</i> .....	388
КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА <i>Пронина С.В., Бусыгина Е.В.</i> .....	394
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ КАК ИНСТРУМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ <i>Пронина С.В., Кудрявцева М.О.</i> .....	399
КОНЦЕПЦИЯ ВНЕДРЕНИЯ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ <i>Пронина С.В.</i> .....	403
НЕГАТИВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ФОРМИРОВАНИИ ОБРАЗА ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ <i>Проценко В.А., Тогузова Д.О.</i> .....	406
АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ <i>Оранова М.В., Рукавишникова С.О.</i> .....	409
ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ ДЕФИЦИТА ПРОФЕССИОНАЛЬНО ПОДГОТОВЛЕННЫХ КАДРОВ В МЕСТНОМ САМОУПРАВЛЕНИИ <i>Рукавишникова С.О.</i> .....	414
КОНТРОЛЛИНГ КАК НОВЫЙ МЕХАНИЗМ В УПРАВЛЕНИИ ПРОИЗВОДСТВОМ <i>Русских Н.Е.</i> .....	418
ИННОВАЦИОННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И АКТУАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРУДОУСТРОЙСТВА ВЫПУСКНИКОВ СИБГИУ: ОПЫТ РУКМЦПСТВ «КАРЬЕРА» <i>Рыбалкина Л.Г.</i> .....	424
РЕАЛИЗАЦИЯ УЧЕБНЫХ ПРАКТИК В РАМКАХ НОВОЙ МАГИСТЕРСКОЙ ПРОГРАММЫ «УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ БИЗНЕСА» <i>Салмина Н.А.</i> .....	428
НЕОБХОДИМОСТЬ РАЗРАБОТКИ ТЕОРИИ МУНИЦИПАЛЬНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ – АКТУАЛЬНАЯ ЗАДАЧА РАЗВИТИЯ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ <i>Серафимов М.М.</i> .....	432
ВЫБОР, ПОДГОТОВКА И АНАЛИЗ ДАННЫХ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИСКУССТВЕННЫХ НЕЙРОННЫХ СЕТЕЙ И КОРПОРАТИВНОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ <i>Скибин А.Г.</i> .....	435
СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ.	



## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

<i>Слюнина С.А.</i> .....	438
«ЦЕНТР РИЭЛТОРСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ» - ИННОВАЦИОННЫЙ ОПЫТ НИЖЕГОРОДЦЕВ В ПОДГОТОВКЕ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО НЕДВИЖИМОСТИ	
<i>Соколова Е.П.</i> .....	442
ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	
<i>Соменкова Н.С.</i> .....	445
ОБЗОР РЫНКА ЭКОТОВАРОВ НИЖНЕГО НОВГОРОДА	
<i>Сорокина Л.О., Ангелова О.Ю.</i> .....	450
ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СЕРВИСА КОЛЛЕКТИВНЫХ СКИДОК КАК ИНСТРУМЕНТА МАРКЕТИНГА	
<i>Спорынина С. В.</i> .....	456
АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ ДОХОДОВ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ БАНКОВСКИХ ИНСТРУМЕНТОВ	
<i>Телегус А.В.</i> .....	460
К ОСНОВАМ СПЕЦИАЛЬНОСТИ ЧЕРЕЗ РАБОЧИЕ ПРОФЕССИИ И СТУДЕНЧЕСКИЕ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ОТРЯДЫ	
<i>Тихонов А.А., Иванов В.В., Пасин А.В.</i> .....	466
ОСОБЕННОСТИ И ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
<i>Тогужева Д.О.</i> .....	470
О БАЗОВЫХ КАФЕДРАХ В НИЖЕГОРОДСКОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ ТЕХНИЧЕСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ ИМ. Р.Е. АЛЕКСЕЕВА	
<i>Троицкая Е.В.</i> .....	474
СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ СФЕРЫ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	
<i>Трофимова Т.В., Балдухова Ю.В.</i> .....	477
ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	
<i>Фазулжанова Д.Х.</i> .....	481
ЖЕНЩИНА КАК СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ В ОБЛАСТИ ПОЛИТИКИ: ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ	
<i>Фейзиева А.И.</i> .....	484
УЛУЧШЕНИЕ СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНЦИИ НА ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ РЫНКАХ (РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ УФАС ПО НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)	
<i>Хазан М.Ю., Александров А.С., Боченкова А.С., Вираг А.С., Телкова К.И.</i> .....	490
ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЛЕСНЫМ ФОНДОМ В РОССИИ	
<i>Цверова Н.Г., Ширяева Ю.С., Гришаев С.Ю.</i> .....	494
ИННОВАЦИИ В СТРАХОВАНИИ. ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ СТРАХОВАНИЕ ГРАЖДАНСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ «ОН-ЛАЙН»	
<i>Цыпляков И.Ю.</i> .....	497
МЕХАНИЗМ КОНТРОЛЛИНГА В ПРОЦЕССЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	
<i>Шестерикова Н.В.</i> .....	500

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СФЕРЕ ИННОВАЦИЙ <i>Ширяева Ю.С., Погорелов Д.В.</i> .....	505
О НЕОБХОДИМОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ <i>Ширяева Ю.С., Яковлев М.А., Бельмесова Е.Е., Васильев А.И.</i> .....	510
СОТРУДНИЧЕСТВО УНИВЕРСИТЕТОВ И ИТ КОМПАНИЙ – ВАЖНЕЙШИЙ АСПЕКТ ПОДГОТОВКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА <i>Эппель А.Э.</i> .....	514
ПРЕДПОСЫЛКИ СОЗДАНИЯ МАГИСТЕРСКОЙ ПРОГРАММЫ «УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ БИЗНЕСА» <i>Яшин С.Н., Нестерова Т.А.</i> .....	517
ЭФФЕКТИВНАЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА <i>Яшина Н.И., Гинзбург М.Ю., Сухова Е.А., Кудрявцева М.О.</i> .....	521
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ В УЧРЕЖДЕНИЯХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ <i>Яшина Н.И., Хансуварова Е.А., Яшин К.С.</i> .....	528
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ <i>Яшина Н.И., Хансуварова Е.А., Яшин К.С.</i> .....	535

ПРИМЕНЕНИЕ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В ПЕРЕХОДНЫЕ ПЕРИОДЫ ЭКОНОМИКИ

*Абросимова А.А.*

*к.э.н., старший преподаватель кафедры информационных технологий и инструментальных методов в экономике ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

*Новикова В.С.*

*ассистент кафедры финансов и кредита Национального исследовательского Нижегородского государственного университета им.Н.И. Лобачевского*

**Аннотация:** Статья посвящена исследованию применения бережливого производства в периоды спада экономики, выделены сложности применения и тенденции развития бережливого производства.

**Ключевые слова:** Бережливое производство, нестабильные периоды, кризис, методы

«Бережливое производство» — это современная технологическая философия, цель которой устранение потерь на предприятии. Бережливое производство предполагает вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника. Данный инструмента рассматривается как наиболее эффективный, надежный путь предприятий к минимизации ресурсозатрат, повышению конкурентоспособности и обеспечению лидирующих позиций. [1]

Компания, применяющая в своей работе бережливые технологии, как правило, проходит несколько этапов своего развития:

- начальный этап — борьба с потерями, снижение затрат;
- этап массовости — попытки широкого «комплексного» одновременного применения инструментария;
- этап декомпозиции — попытка сконцентрироваться на каком-либо отдельном инструменте бережливого производства;
- углубленный этап — понимание особенностей и возможностей каждого инструмента, выстраивание логики и сценариев внедрения; корректная оценка себестоимости; признание необходимости изменений в управленческом учете. [2]

На сегодняшний день экономика страны характеризуется периодом спада, кризиса. Для этого времени характерно:

- сокращение численности рабочих на предприятиях;
- повышение цен на сырье и продукцию;
- глобальная экономия всех производственных ресурсов компании;
- использование различных методов, повышающих эффективность деятельности компании. Использование таких методов позволяет:
- сократить затраты;

- увеличить надежность поставок;
- увеличить качество продукции;
- уменьшить брак и времени простоев;
- достигнуть безотходности производства;
- устранить проблемные места производства

Для эффективного внедрения тотальной оптимизации необходимо соблюдение следующих условий:

1. Заинтересованность сотрудников в проводимых изменениях. Это связано с тем, что никто кроме работников не знает производственный процесс "изнутри", его особенности, слабые места и проблемные операции. Для того, чтобы начать изменения на предприятии приглашаются внешние аудиторы, которые дают общее направление процесса внедрения нововведений, а также предложения по дополнительной мотивации персонала.

2. В процессе внедрения данного метода должны рассматриваться любые предложения, даже те, которые на первый взгляд кажутся нереализуемыми.

3. Работники компании, которые смогли внести рационализаторские предложения, которые были внедрены на предприятии должны быть вознаграждены материально для дальнейшей мотивации.

4. Контроль за ходом выполнения программы, должен быть организован и находится во внимании руководства

Для внедрения таких изменений в стратегию предприятия важно - повышение маржинальности продукции и услуг, увеличения оборачиваемости средств, мониторинг реальной эффективности бизнеса, понимания потенциала бизнеса, его перспектив. [3]

Однако, несмотря на все сложности, многие предприятия стараются внедрять в производство данный инструмент, понимая его эффективность. Особенно это важно для предприятий государственных, где большая часть капитала бюджетная [4]

На сегодняшний день можно выделить несколько основных тенденций внедрения бережливого производства:

1. Для многих предприятий после внедрения данных технологий наступает этап кризиса, когда то, что успели изменить данным инструментом, перестает работать. Такой период является логичным. Поскольку к любым изменениям нужно время для привыкания.

2. Компания пытаются объединить на своем предприятии, сразу три технологии – бережливое производство, шесть сигм и теорию ограничений. Чаще всего такие попытки остаются безуспешными, это связано с тем, что часть инструментов данной концепции противоречат друг другу и их полное совместное внедрение не повышает эффективность предприятия, а скорее наоборот снижает. Необходимо постепенное внедрение отдельных элементов каждой концепции.

3. Предприятия стараются внедрять лишь те элементы бережливого производства, которые на их взгляд должны улучшить ситуацию на данном

предприятия. Чаще всего они составляют карту потока создания ценности и рационализируют рабочие места. Остальные инструменты остаются незамеченными. Это приводит к тому, что результаты внедрения становятся не такими эффективными, а предприятие разочаровывается в бережливом производстве.

4. Бережливое производство воспринимается компаниями не как новая технология, а как новый вариант культуры менеджмента. Перед внедрением нужно понимать, что необходимы определенные требования для системы в которой будут происходить изменения, а также общая подготовленность и согласие работников на эти изменения.

5. В современном управлении новые технологии позволяют взглянуть на бережливое производство иначе, значительно оптимизировать процессы производства. Сотрудники по-прежнему подают свои рационализаторские идеи в виде толстых бумажных отчетов, которые зачастую остаются без должного внимания, либо слишком долго не воплощаются в жизнь, тем самым отбивая у сотрудников всякое желание вносить новые инициативы. Сотрудники не получают обратной связи от руководства и не видят смысла в рационализаторстве.


6. В последние годы появилась тенденция воспринимать бережливое производство, как способ управления инновациями. Сложность заключается в том, что предприятия не знают как эффективно организовать процесс сбора, оценки, реализации новаторских идей и выплаты вознаграждений сотрудникам, не задействовав при этом значительные ресурсы предприятия. Бережливое производство направлено на экономию ресурсов затрат, руководство предприятий использует его в помощь при внедрении инноваций. Алгоритм работы данной системы включает несколько этапов. Сначала сотрудники компании вносят свои инновационные идеи в электронную систему, затем они оцениваются экспертами, отвечающими за фильтрацию всего потока идей. Каждой идее эксперты ставят баллы, и если общая оценка превышает определенную величину, то эта идея попадает на так называемую электронную биржу инноваций, где фактически выбираются те, что идут в последующую разработку. Для участия в так называемом конкурсе на реализацию инновационных идей пользователи системы подают заявки. В свою очередь в зависимости от действий в системе каждому пользователю начисляется рейтинг: чем рейтинг больше – тем больше возможностей получить для реализации лучшие идеи.

Рейтинг – это, своего рода, нематериальная мотивация. Но если предложенная идея прошла определенные стадии, то система автоматически определяет размер вознаграждения для ее автора. Надо сказать, что мало внедрить систему материальной и нематериальной мотивации, очень важно правильно ее сбалансировать. Разумеется, необходимо отдать предпочтение такой системе, баланс которой можно корректировать в процессе эксплуатации, в зависимости от актуальных предпочтений руководства предприятия.

Получается что на сегодняшний день бережливое производство применяется разносторонне, помогая предприятиям в увеличении эффективности различных процессов. Преодолевая все сложности внедрения данного инструмента и адаптируя его под собственное предприятие, руководство добивается поставленных целей быстрее и с меньшим количеством затрат.

### Список литературы

1. Абросимова А.А. Теоретический аспект методологии бережливого производства // Дискуссия г. Екатеринбург – 2012 – № 9 , стр. 32-35
2. Абросимова А.А. Опыт внедрения бережливого производства на промышленных предприятиях / А.А. Абросимова А.А., И.А. Барцев // Российское предпринимательство - 2013- № 1(2) - стр. 73-79
3. Селиванов С.Г., Паньшина О.Ю. Разработка системы научно-технологической подготовки машиностроительного производства в условиях смены технологических укладов // Вестник Уфимского государственного авиационного технического университета. - 2008.- Т. 10. - № 1. - С. 131-141
4. Яшина Н.И., Борисова С.П., Новикова В.С. Анализ бюджетных потоков региона // Финансы и кредит. 2015 № 40 с.2-9



## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ЗДОРОВЬЯ НАСЕЛЕНИЯ

*Александрова М.В.*  
*Магистрант ННГУ им. Н.И.*  
*Лобачевского, специалист 1 разряда*  
*ИФНС по Нижегородскому району г.*  
*Н.Новгорода,*

**Аннотация:** Организация охраны здоровья граждан в Российской Федерации обеспечивается государственной и частной системами здравоохранения. Комплекс проблем национальной системы здравоохранения, включая низкую социально-экономическую эффективность ее деятельности, становится главной движущей силой ее реформирования, которое предопределяется государственной политикой в этой отрасли. В настоящее время для организации управления в области здравоохранения характерным является отсутствие единой системы управления, что негативно сказывается на всей системе здравоохранения. Поэтому важнейшей задачей здравоохранительной политики должно стать упрочнение позиций государственных органов, так как эффективность реализации государственной политики в сфере охраны здоровья граждан напрямую зависит от эффективности государственного управления здравоохранением.

**Ключевые слова:** государственная политика, охрана здоровья населения, Министерство здравоохранения РФ.

Охрана здоровья граждан является конституционной обязанностью и важнейшей функцией государства. Наиболее активной отраслью, которая организационно и методически обеспечивает государственные структуры, ведомства и организации мероприятиями по охране здоровья и профилактике заболеваний населения, является здравоохранение, которое является не просто важной отраслью социальной сферы – оно представляет собой систему жизнеобеспечения, и в этом смысле здравоохранение можно рассматривать как важный фактор национальной безопасности страны.

Профилактика заболеваний и сохранение здоровья дает высокий моральный и экономический эффект за счет предотвращения преждевременной смертности, заболеваемости с временной утратой трудоспособности, инвалидности и сокращение расходов на выплату социальных пособий, а главное улучшает качество жизни населения.

Для поддержания состояния физического, психического и социального благополучия на протяжении всей жизни человека необходимо как индивидуальное его поведение, так и осуществление целого комплекса мер в рамках системы охраны здоровья граждан.

Государственная политика здравоохранения – это совокупность государственных мероприятий по проведению органами власти согласованного курса действий в системе здравоохранения, направленных на достижение поставленных задач и целей по улучшению здоровья населения.

В соответствии со ст.14 № 323-ФЗ от 21.11.2011г. «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» [3], к полномочиям федеральных органов государственной власти в сфере охраны здоровья относится

проведение единой государственной политики в сфере охраны здоровья, разработка и реализация программ формирования здорового образа жизни и других программ в сфере охраны здоровья, реализация мер по развитию здравоохранения, профилактике заболеваний, санитарно-эпидемиологическому благополучию населения, оказанию медицинской помощи, санитарно-гигиеническому просвещению.

Основные направления государственной политики в сфере здравоохранения должны предусматривать:

- увеличение доли финансирования здравоохранения по всем направлениям с целью повышения уровня оказания доступной, качественной и высокотехнологической медицинской помощи;
- укрепление и совершенствование нормативной и финансовой базы для решения поставленных задач;
- совершенствование системы медицинского страхования (как обязательного, так и добровольного);
- подготовку специалистов по вопросам пропаганды здорового образа жизни.

Для их реализации необходимо осуществить следующие первоочередные мероприятия:

- обеспечить межведомственный и многоуровневый подход в вопросах повышения качества жизни, улучшения условий труда, быта и отдыха населения, формирования здорового образа жизни;
- создать постоянно действующую информационно-пропагандистскую систему, направленную на формирование здорового образа жизни, профилактику заболеваний;
- создать условия и обеспечить вовлечение различных групп населения в активные занятия физической культурой и спортом;
- обеспечить население качественной бесплатной медицинской помощью в рамках программы государственных гарантий.

Охрана здоровья граждан рассматривается как система мер политического, экономического, правового, социального, научного, медицинского, в том числе санитарно-противоэпидемического характера, осуществляемых органами государственной власти РФ, органами государственной власти субъектов РФ, организациями, должностными и иными лицами, гражданами в целях сохранения и укрепления физического и психического здоровья каждого человека, поддержания его долголетней активной жизни, предоставления ему медицинской помощи.

Характеристику системы охраны здоровья граждан начнем с мер политического характера. В соответствии с Конституцией РФ Президент России определяет основные направления внутренней политики государства, к которым относится и охрана здоровья граждан [1]. Политические решения главы государства определяют вектор действий законодательной и исполнительной власти по сохранению и укреплению здоровья граждан.

Здесь следует назвать ежегодные послания Президента РФ к Федеральному Собранию РФ в части положений, касающихся развития



системы охраны здоровья. Как правило, положения Послания Главы государства становятся основанием для разработки Государственной Думой Федерального Собрания РФ и Правительством РФ конкретных мер по реализации направлений государственной политики, в том числе в области сохранения и укрепления здоровья граждан.

Наглядным примером политических мер в системе охраны здоровья является включение проекта "Здоровье" в приоритетные национальные проекты, реализация которого повлекла за собой целый ряд практических действий органов исполнительной власти по укреплению материально-технической базы учреждений здравоохранения, повышению заработной платы работников первичного звена отрасли и др.

Рассматривая меры экономического характера, необходимо отметить влияние уровня развития экономики страны на охрану здоровья в целом и здравоохранение в частности. Следует анализировать уровень затрат бюджетных и внебюджетных средств, прежде всего на здравоохранение, по конкретным годам, на среднесрочный или долгосрочный периоды.

Анализ затрат, а также их прогнозирование проводятся не только по отношению к системе здравоохранения, но и другим составляющим системы охраны здоровья. Речь идет о финансировании медицинской науки, разработки новых методов и средств диагностики, лечения и профилактики заболеваний, широкого комплекса профилактических мероприятий, разработок безвредных для здоровья технологий, развития массовой физической культуры, рекреационных зон, гигиенического воспитания и обучения населения и др.

При анализе мер экономического характера необходимо учитывать, что в настоящее время в России функционируют не только государственная система здравоохранения, но и частные системы, а также система медицинского страхования. Следовательно, кроме государственных средств необходимо учитывать и другие источники финансирования.

Рассматривая меры экономического характера надо помнить о том, что на сохранение и укрепление своего здоровья граждане используют определенную часть средств своего семейного бюджета, причем не только на платные медицинские услуги, но и на мероприятия, направленные на укрепление здоровья.

Переходя к рассмотрению мер правового характера, отметим прежде всего, что в настоящее время в России идет активный процесс формирования правового механизма ответственности за состояние здоровья со стороны всех заинтересованных субъектов: государства, работодателя, медицинского персонала, гражданина. Это происходит в первую очередь на законодательном уровне.

Вспомним, что в 1993 г. были приняты Основы законодательства, в 2011 г. – Закон об охране здоровья, который стал новым единым законодательным актом, позволяющим, наряду с прежними нормами правового регулирования, создать современную систему российского здравоохранения.

В последние годы принят целый ряд других законодательных актов, которыми определены правовые нормы в области охраны здоровья. Назовем, в частности, Федеральный закон от 29 ноября 2010 г. № 326-ФЗ "Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации" [2], Федеральный закон от 30 марта 1999 г. № 52-ФЗ "О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения"[4].

К мерам социального характера относятся вопросы, которые рассматриваются в рамках изучения различных дисциплин. Здесь отметим, что речь идет о мерах, направленных на улучшение материального благосостояния населения, условий труда, жилищных условий, качества питания, отдыха и др.

В характеристике этого блока назовем также меры социального характера по уходу за больными, нетрудоспособными, инвалидами, включая выплату соответствующих пособий.

Меры научного характера необходимо рассматривать именно с государственных позиций ввиду того, что в настоящее время львиная доля средств на научные исследования вкладывается государством. Эти средства идут на фундаментальные и прикладные исследования медико-биологических проблем, разработку новых лекарственных препаратов, диагностических аппаратов и др.

Следует отметить, что РАМН как научное сообщество научно-исследовательских институтов медицинского профиля имеет статус государственной академии наук и финансируется за счет средств федерального бюджета.

Научно-исследовательские организации медицинского профиля, решающие прикладные задачи, имеются в структуре Министерства здравоохранения, а медико-биологического профиля фундаментального характера – в структуре Российской академии наук.

Меры медицинского, санитарно-противоэпидемического характера реализуются в основном в системе здравоохранения и включают в себя вопросы оказания медицинских услуг, которые направлены на профилактику заболеваний, их диагностику и лечение, медицинскую реабилитацию, обеспечение санитарно-эпидемиологического благополучия населения.

Эффективность перечисленных мер зависит от многих факторов, среди которых следует отметить наличие единой государственной политики в области охраны здоровья граждан, координации работ при осуществлении этой политики на федеральном, региональном уровнях, ответственность органов законодательной и исполнительной власти.

Здравоохранительная политика складывается из нескольких взаимосвязанных сфер внутренней политики государства. Поэтому, помимо вопросов здравоохранения, законодательного обеспечения требует также финансовая политика, способствующая развитию программ укрепления здоровья и профилактики заболеваний с учетом, в частности, того, что расходы на здравоохранение должны постепенно увеличиваться. Законодательством должно предусматриваться и создание благоприятных

экономических условий для организаций, реализующих программы укрепления здоровья и профилактики заболеваний среди работников, а также для инвесторов, направляющих свои средства на улучшение социальных условий и состояния окружающей среды, способствующих здоровому образу жизни. Необходимо совершенствование на федеральном и территориальном уровнях законодательной и нормативной базы в области охраны труда, окружающей среды, создания условий для занятий физкультурой и повышения физической активности, регулирования рекламы и продажи табачных изделий.

### **Список литературы:**

1. Российская Федерация. Конституция (1993). Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>. – Дата обращения: 21.12.2015.
2. Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации: Федеральный Закон от 29 ноября 2010 № 326-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>. – Дата обращения: 21.12.2015.
3. Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации: Федеральный Закон от 21 ноября 2011 № 323-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>. – Дата обращения: 21.12.2015.
4. О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения: Федеральный Закон от 30 марта 1999 г. № 52-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>. – Дата обращения: 21.12.2015.

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УЧЕТ ОСОБЕННОСТЕЙ ТЕМПЕРАМЕНТА ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ КАРЬЕРЫ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

*Алехина А.А.*

*студентка 2 курса института  
экономики и предпринимательства  
ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация:** в статье раскрываются проблемы планирования профессионального и карьерного роста в организации с акцентом на характерные отличия сотрудников. Определяются приоритетные области профессиональной деятельности для сотрудников с различным типом темперамента и периодичность должностных перемещений

**Ключевые слова:** планирование карьеры; сферы профессиональной деятельности; темперамент.

В кризисных условиях функционирования предприятий в России персонал организаций является одним из важнейших факторов, определяющих эффективность их деятельности. Проблемы управления персоналом требуют решения различных задач в этой области, среди которых вопросы карьерного и профессионального роста, должны иметь приоритетное место.

Планирование карьеры сотрудников в организации должно вовлекать в этот процесс не только сотрудников кадровой службы, но и самих сотрудников, с целью выявления их карьерных притязаний и непосредственных их руководителей, как специалистов, которые наблюдают своих подчиненных в реальных условиях их деятельности, позволяющих дать объективную оценку их потенциальных способностей персонала.

Однако для обеспечения рационального карьерного планирования следует учитывать не только желания сотрудника, текущие результаты его труда и потенциал, но и особенности его характера и темперамента.

**Темперамент** – это устойчивая совокупность индивидуальных психофизиологических особенностей личности, связанных с динамическими, а не содержательными аспектами деятельности. Темперамент оказывает большое влияние на развитие характера. С физиологической точки зрения он обусловлен типом высшей нервной деятельности человека и проявляется в поведении человека.

Выделяют четыре типа темперамента: холерический, сангвинический, флегматический и меланхолический. Сравнительная характеристика темпераментов представлена в таб. 1.

Типы темперамента редко бывают представлены в чистом виде. Люди, как правило, обладают смешанными темпераментами, но при этом один из них является доминирующим.

При планировании карьеры сотрудников работкам кадровой службы и непосредственным руководителям необходимо всегда учитывать темперамент своих подчиненных и определять им такую сферу профессиональной деятельности (функциональную специализацию), и такую частоту

должностных перемещений, которые позволили наиболее полно использовать их потенциал.

Таблица 1.

Сравнительная характеристика типов темперамента

Тип темперамента	Краткая характеристика
Холерический	Сильная нервная система; повышенная возбудимость, переходящая в определенных ситуациях даже в агрессивность; резкая смена настроения; вспыльчивость
Сангвинический	Сильная нервная система, легкая приспособляемость; эмоциональная устойчивость; повышенная контактность с окружающими; способность к быстрому переключению внимания и сфер деятельности
Флегматический	Сильно уравновешенная, но инертная нервная система; реакции замедленны; устойчивое настроение; спокойствие и выдержка в любых ситуациях; медленная приспособляемость к новым условиям
Меланхолический	Слабая нервная система; повышенная раздражимость; склонность к глубоким переживаниям; склонность к быстрому утомлению и падению работоспособности

Поскольку холерикам не свойственна усидчивость и долгие размышления, то тщательный анализ возникших ситуаций достаточно сложен для них. Они любят действовать быстро, вокруг них всегда должно быть движение и «кипеть» работа. Область профессиональной деятельности, в которой организация может получить максимальную отдачу от таких сотрудников – устойчивая производственная сфера. Как правило, проблемы в сфере управления производством, особенно на оперативном уровне, отличаются высокой информационной обеспеченностью и ясной трактовкой.

Сангвиники, так же как и холерики, не склонны к длительным размышлениям и анализу, но они способны более основательно подходить к проработке возникающих проблем. К тому же сангвиники эмоционально более устойчивы, чем холерики. Учитывая это, сангвиники лучше показывают себя также в ситуациях, требующих быстрых реакций, но более сложных, с большим количеством факторов, требующих сопоставления и анализа. Это такие сферы как производство, маркетинговая деятельность, управление персоналом и т.п.

В отличие от сангвиников и холериков флегматики не склонны к быстрой реакции в трудных ситуациях. Для того, чтобы принять решение им необходимо тщательно проанализировать ситуацию, взвесить все

обстоятельства, проконсультироваться с коллегами. Флегматики тяжело отказываются от сложившихся стереотипов и принципов и не любят менять работу. Они лучше себя проявляют в финансово-аналитической и планово-экономической сферах.

Особое место среди темпераментов занимают меланхолики. Они легко раздражимы, очень ранимы, неуверенны в себе. В стрессовых ситуациях могут подвергаться паническим настроениям. Для таких сотрудников занятие руководящих в принципе нежелательно, поскольку руководители, постоянно сталкиваются с проблемами, требующими решения, а меланхолики тяжело реагируют на подобные ситуации. Однако меланхолики часто хорошо себя проявляют в творческой деятельности.

Затрагивая вопрос периодичности перемещений сотрудников, т.е. их рост по иерархической лестнице организационной структуры управления, следует учитывать, что холериков и сангвиников следует перемещать чаще, чем флегматиков, поскольку в силу природного темперамента, они не любят долгой стабильности и им нужно постоянное движение. Их иерархическое продвижение может носить как горизонтальный, так и вертикальный характер. На начальных этапах карьерного роста приоритет лучше отдавать горизонтальному перемещению для приобретения большего уровня профессионализма, лучше всего один раз в 2-4 года. Периодичность перемещения флегматиков должна быть медленнее не чаще 1 раза в пять лет. Они любят основательность, проработку и им требуется больше времени для становления как профессионалов с учетом выбранной сферы деятельности.

И последний момент, который следует учитывать при планировании карьеры сотрудников с различными типами темперамента – это их совместимость. Очень хорошо взаимодействуют друг с другом холерики и сангвиники, но если в процессе работы холерикам надо постоянно контактировать с флегматиками, то вероятность возникновения эмоциональных конфликтов очень высока. А это, однозначно, будет приводить к снижению производительности труда, не только этих сотрудников, но и окружающих их людей.

### **Список литературы:**

1. Петрова Н.И. Персонал организации как особый вид инновационных ресурсов современного предприятия //Стратегическое развитие инновационного потенциала отраслей, комплексов и организаций: Сборник статей VМеждународной научно-практической конференции / МНИЦ ПГСХА. – Пенза:РИО ПГСХА, 2015. – с. 105-107.

2. Ягунова Н.А. стратегия влияния руководителей на эффективность работы персонала/ Н.А. Ягунова, Н.А. Невский // Машиностроение России: инновационно-технологические и организационно-экономические проблемы развития: Сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции / МНИЦ ПГСХА. – Пенза: РИО ПГСХА, 2014 – с. 105-109.

УНИВЕРСИТЕТ ЛОБАЧЕВСКОГО ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ  
БИЗНЕСА, ВЛАСТИ И ОБРАЗОВАНИЯ – МОЩНЫЙ СОЦИАЛЬНО-  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РЕСУРС РАЗВИТИЯ ПОТЕНЦИАЛА  
НИЖЕГОРОДСКОГО РЕГИОНА

*Анисимова И.А.*

*к.с.н., начальник информационно-  
аналитического отдела Центра карьеры  
ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация:** В статье рассматривается актуальность и фундаментальность вопроса взаимодействия образования, бизнеса и власти в Нижегородском Университете Лобачевского, который на разных этапах развития экономики играл определяющее значение и в недрах которого более 100 лет реализовывался тренд импортоопережения в подготовке профессиональных кадров, в науке, в производстве, IT-сфере.

**Ключевые слова:** образование, бизнес, власть, подготовка кадров, трудоустройство, подготовка кадров.

Нижегородский регион является уникальным субъектом Российской Федерации, который в разные исторические периоды становился локомотивом развития страны в тех сферах, которые только-только начинали составлять основу социально-экономического уклада времени. Главным фактором, который определял первенство региона в только что складывающихся социально-экономических и политических отношениях, являлись люди, пассионарии, личности, которые обладали инновационным для своего времени мышлением, смелостью, решительностью и поразительной интеллигентностью своих поступков, открытий, изобретений. Примерами таких масштабных личностей являются Козьма Минин, Серафим Саровский, Иван Кулибин, Валерий Чкалов, А.С. Пушкин (Болдинский период), Александр Сакуров, Р.Е. Алексеев, Максим Горький и другие.

Система образования в Нижегородском регионе с начала XX века сразу же стала играть роль ключевого фактора развития региона, поскольку напрямую связана с производством, накоплением, передачей и развитием интеллектуальных знаний. Уникальной особенностью Нижнего Новгорода стал удивительно прочный и эффективный союз образования, бизнеса и власти ради появления специалистов принципиально нового качественного для своего времени уровня. Нижегородский Университет Лобачевского, созданный в 1916 году, стал одним из трех Народных университетов России и первым высшим учебным заведением в Нижнем Новгороде. В 1918 году университет получил статус государственного (первый советский университет). В 1956 году университету присвоено имя великого русского ученого-математика Николая Ивановича Лобачевского.

Особое место в развитии Университета занимает сотрудничество образования, общества, бизнеса и власти в Нижегородском регионе. Рассмотрим подробнее примеры такого взаимодействия и проанализируем роль Университета Лобачевского в нем.

Нижний Новгород был основан в 1221 году по указу князя Юрия Всеволодовича на слиянии двух рек Оки и Волги, на пересечении важнейших средневековых торговых путей. В XV веке центром российской торговли стала Макарьевская ярмарка, развернувшаяся вблизи Макарьевского монастыря (ныне Лысковский район Нижегородской области). В этом возвышении роли региона большую роль сыграл союз церкви, общества, власти, купечества и ремесла. В XIX веке Нижегородская Ярмарка становится преемником Макарьевской, став постоянным крупнейшим внутрироссийским и международным событием. Говоря современным языком, Нижегородская Ярмарка приобрела свой бренд, выраженный в неповторимой архитектуре ее здания и удивительном местоположении, сочетавшем природную красоту Стрелки – места впадения Оки в Волгу, и культурную высоту правого берега рек, на вершине которой роскошно раскинулся Нижегородский Кремль и Церкви-талисманы его башен, а в склонах притаилось множество монастырей, сыгравших немало ролей в истории страны и так глубоко изображенных в произведениях писателя Мельникова-Печерского. Столь значимая роль Нижегородской Ярмарки, которая стала сильнейшим международным брендом, в развитии торгово-промышленных отношений зарождающегося капитализма и появлению рынков России, стала возможна благодаря объединению усилий купеческого потенциала Нижнего Новгорода и власти, когда первые лица государства становились неперенными ее участниками. Нижегородская Ярмарка с начала 90х годов XX века вновь стала Центром возрождения рыночных отношений в стране при поддержке власти, бизнеса и образования.

История вклада нижегородского союза бизнеса, власти и образования в развитии экономических отношений в нашей стране предопределила эффективность такой формы работы и в современном развитии финансово-экономической сферы бизнеса. В сотрудничестве с Университетом Лобачевского находятся мощные кластеры в области обеспечения финансового учета, экономического и кадрового планирования и обеспечения такие, как Гринатом, КРМГ и другие. Университет Лобачевского инициирует создание учебных центров финансово-экономического сегмента бизнеса на своей базе с целью подготовки высококвалифицированных специалистов, способных решать продвинутые задачи этой сферы. В частности, в 2015 году на базе Института экономики и предпринимательства Университета Лобачевского были открыты Центр банковского дела совместно со Сбербанком и Центр риэлторского мастерства совместно с компанией Манхеттен. В 2014 году перед Нижегородским Университетом Лобачевского встает задача подготовки кадров для крупных международных компаний, которые предъявляют высокие требования к умению решать производственные задачи таких компаний, к деловому стилю, к умению проводить деловые переговоры и осуществлять работу в соответствии с мировыми стандартами. По сути дела встает задача развития универсальных компетенций личности, которые в совокупности с профессиональными компетенциями могут сформировать профессионала международного уровня.



В решении этих задач Университет Лобачевского сотрудничает с международной компанией KPMG, где открыта интернатура как самостоятельная образовательная программа, призванная сформировать у студентов профессиональные компетенции в сфере финансово-экономического анализа международного уровня.

С 2014 года Университет Лобачевского является активным участником программы «МОСТ I CANN», которая разработана с участием 12 международных компаний «Heineken», «RusVinyl», «Volkswagen Group Rus», «Danieli Volga», «Magna Automotive Rus», «Magna Seating Nizhny Novgorod», «Lear», «Unilin», «U-shin Access Mechanisms», «Freudenberg Politex», «Daido Metal Russia», «Rosbank» с целью увеличить число выпускников Нижегородских вузов, которые заинтересованы начать карьеру в международной компании и подготовлены к этому.

Нижний Новгород – исторически город обороны Руси, город-крепость на стратегических транспортных и межнациональных путях, город-символ народного единства, гордость народного ополчения России, город доблести тружеников тыла в годы Великой Отечественной войны на заводах Красное Сормово, Сокол, город – производитель Победы (автомобиль), подводных лодок, водных судов на подводных крыльях, самолетов, легендарных автомобилей Волга, Чайка, Газель, автобусов ПАЗ. Нижегородский регион – крупнейший научно-исследовательский и производственный центр атомной промышленности (Федеральный ядерный центр в г.Саров); центр радиоэлектроники в оборонной сфере.

Именно в Нижегородском регионе сосредоточены стратегические предприятия оборонной, атомной и радиоэлектронной промышленности. При этом производственные комплексы являются также ведущими в своей области научно-исследовательскими объединениями. Связь этого важнейшего для страны производственного комплекса и науки поддерживалась и развивалась при мощнейшем участии высших учебных заведений: Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексева. Прочное взаимодействие власти, образования, науки и образования проявилось и в фактах формирования заказа государства на разработку образовательной инфраструктуры, формирование крупнейших научных направлений, которые по праву стали щитом нашей страны, подготовку целых профессиональных и научных сообществ в тех областях, которые предстояло более 70 лет назад осваивать с нуля. Так, приказом совета народных комиссаров, подписанным председателем Молотовым в 1945 создается радиофизический факультет в ННГУ. Сегодня с уверенностью можно сказать, что бурное развитие радиоэлектроники в нашей стране во многом было определено блестящим союзом власти, образования и производства, выраженном в поддержке радиофизического и физического факультетов ННГУ, а также в системе базовых кафедр Нижегородского государственного технического университета им. Р.Е. Алексева.

XXI век – эпоха информационных технологий, инновационных решений, которые требуют в своем развитии кадров опережающего развития, кадров нестандартно решающих задачи при помощи программирования. Именно Нижний Новгород с середины 90-х г.г. XX века стал центром разработки высоких информационных технологий. Именно здесь появились крупнейшие IT- компании Intel, Telma, Мера. В Нижнем Новгороде происходит разработка знаменитого программного обеспечения Intel Core, придуман и создан Yota phone, телефон премиум-класса Vertu, адаптирована система Android для iPad и iPhone, разработана электронная начинка автомобиля Genesys, осуществлено программирование электроники автомобилей Ford, Ягуар, Land Rover и других. Корни успеха этих проектов сформированы в тесном сотрудничестве IT-компаний с профильными факультетами вузов. Сегодня это сотрудничество обретает новые формы. Например, Институт информационных технологий, математики и механики создал и успешно развивает экспертный совет под руководством директора, в который вошли представители основных международных IT-компаний. В задачи экспертного совета входит координация работодателей в осуществлении совместной образовательной деятельности по подготовке кадров в области информационных технологий.

Нижегородский Университет Лобачевского является уникальной площадкой внедрения эффективных практик взаимодействия образования, бизнеса и власти, которые десятилетиями показывают результаты и формируют значимые вехи в социально-экономическом развитии страны.

**ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ВУЗА С ПРАКТИКАМИ В РАМКАХ  
ПРЕПОДАВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДИСЦИПЛИН  
НАПРАВЛЕНИЯ «РЕКЛАМА И СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ»**

*Архангельская И.Б.*

*д.филол.н., профессор кафедры теории  
политики и коммуникации ИМОМИ  
ННГУ*

*Селиверстова Ю.А.*

*к.п.н., старший преподаватель кафедры  
прикладного политического анализа и  
моделирования ИМОМИ ННГУ*

**Аннотация:** Авторами данной статьи исследуются особенности реализации программы подготовки "Реклама и связи с общественностью", выявляются качественные особенности подготовки специалистов в сфере рекламы и PR, которая ведется Институтом международных отношений и мировой истории ННГУ им. Н.И. Лобачевского. Особое внимание уделяется образовательным методам, напрямую связывающим студентов и практикующих специалистов, работодателей, в частности - производственным практикам, мастер-классам, выездным лекциям, тренингам и др.

**Ключевые слова:** образовательные услуги, мастер-класс, реклама и связи с общественностью, дизайн, производственная практика, трудоустройство.

Более 120 вузов России предлагают подготовку по направлению «Реклама и связи с общественностью». В Нижнем Новгороде эта специальность представлена в Институте международных отношений и мировой истории и филологическом факультете ННГУ им. Н.И. Лобачевского, в НГЛУ им. Н.А. Добролюбова, НГТУ им. Р.Е. Алексева, НФ УРАО.

Безусловно, между учебными заведениями, находящимися в условиях жёсткой конкуренции, идет борьба за абитуриента.

Грамотное продвижение образовательных услуг, включающее правильное позиционирование учебного заведения, оптимальный выбор каналов коммуникации и ключевого сообщения для общения с целевыми аудиториями, а также эффективное взаимодействие с практиками, - такие вопросы должны решать учреждения высшего образования в наше время.

Каждое образовательное подразделение, предлагающее образовательные услуги по направлению «Реклама и связи с общественностью», изучает внешнюю среду организации и стремится определить свои сильные и слабые стороны. Проанализировав нижегородский рынок образовательных услуг, ИМОМИ определил, что его преимуществами являются серьезная лингвистическая подготовка студентов, сотрудничество Института с рядом известных рекламных и PR-агентств города, а также активное участие преподавателей и студентов во многих международных, всероссийских и региональных форумах, конкурсах, олимпиадах, проводимых профессиональным сообществом. Преподаватели ИМОМИ уже несколько лет подряд входят в жюри конкурса «Серебряный Лучник-Приволжье», а студенты активно участвуют во Всероссийском конкурсе студенческих работ

по связям с общественностью «Хрустальный апельсин», Всероссийской студенческой олимпиаде по связям с общественностью в Казани; конкурсе социальной рекламы «Glass» (Екатеринбург) и др. Радует, что проекты студентов ИМОМИ получают премии в этих мероприятиях.

Активно обсуждается проблема обеспечения качества образования. В связи с переходом на Федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС ВПО) задачи вузов по подготовке кадров существенно расширились. В частности, ФГОС ВПО четко указывает на то, что «высшее учебное заведение обязано обеспечивать гарантию качества подготовки, в том числе путем разработки стратегии по обеспечению качества подготовки выпускников с привлечением представителей работодателей»[1].

ИМОМИ ННГУ стремится сформировать грамотного специалиста в области рекламы и связи с общественностью, социально мобильного, целеустремленного, организованного, трудолюбивого, ответственного, с гражданской позицией, толерантного, готового к продолжению образования и включению в инновационную деятельность на основе овладения общекультурными и профессиональными компетенциями.

В преподавании дисциплин специальности «Реклама и связи с общественностью» ИМОМИ использует активные методы обучения: кейс-стади, тренинги, проектную работу.

ИМОМИ ННГУ реализует несколько способов взаимодействия с предприятиями города. Один из традиционных способов взаимодействия – **студенческая практика**. Университет, учитывая необходимость подготовки квалифицированных кадров, заключает договоры о сотрудничестве с организациями Нижнего Новгорода. К основным направлениям совместной деятельности участников этих соглашений относятся:

- привлечение специалистов профильных организаций к формированию и реализации учебного плана для подготовки кадров в области рекламы и связей с общественностью;
- прохождение студентами ИМОМИ учебно-ознакомительной, производственной и преддипломной практик в этих организациях.

Основными задачами, которые должны быть достигнуты в процессе прохождения практик студентами, являются:

- во-первых, формирование у выпускника умения использовать имеющиеся теоретические знания для решения конкретных производственных задач;
- во-вторых, создание у молодого специалиста объективного представления о рабочей обстановке на производстве или в организации.

Взаимодействие с вузом выгодно не только Университету, но и предприятиям. Организация, которая принимает студентов на практику, имеет возможность оценить уровень подготовки стажеров и отобрать лучших для дальнейшей работы в компании.

В ИМОМИ ННГУ налажены деловые контакты с многими потенциальными работодателями, среди которых Министерство инвестиционной политики Нижегородской области, Избирательная комиссия Нижегородской области, Пресс-служба Губернатора Нижегородской области, Пресс-служба Законодательного собрания Нижегородской области, Фонд развития народных художественных промыслов Нижегородской области, ГУ Центр занятости населения, ГЦСИ «Арсенал», «Волга» Tele2 Россия, ОАО Ростелеком, «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия», «World Class», Рекламное агентство КВТ GROUP, Коммуникативное агентство Marketing Division, «Европа+ Нижний Новгород», ЗАО ВТБ 24, Интернет-портал «Молодая мама», Event-агентство «Пульс-НН», Рекламное агентство «Магазин рекламы», поисковая система Ozario.com, ООО «Луидор-Авто» Нижний Новгород, ООО «Сюрприз», ООО «Рекламное агентство «Рейтинг», ООО «Арт Премиум» и другие. Студенты ИМОМИ ННГУ успешно проходят практику на этих предприятиях, а некоторые из них получают приглашения на работу.

Следующий способ взаимодействия – **приглашение отраслевых специалистов для участия в семинарах, практических тренингах, проведении спецкурсов.** В преподавании дисциплин направления «Реклама и связи с общественностью» в ИМОМИ участвуют генеральный директор «Агентства гуманитарных технологий - Приволжье» Ю.А. Мохова; начальник отдела общественно-политических связей Пресс-службы правительства Нижегородской области, к.п.н., доцент Т.Л. Сулова; проректор по связям с общественностью ННГУ Н.В. Авралева и др.

Так, ряд дисциплин специальности «Реклама» прошли на предприятиях Нижнего Новгорода. Для студентов ИМОМИ сотрудники РА «Мост» в марте-апреле 2015 г. провели спецкурс «Специальные компетенции в индустрии рекламы». С сентября 2015 г. агентство «Мост» совместно с доцентом И.В. Беспаловой преподают студентам третьего курса бакалавриата направления «Реклама и связи с общественностью» курс «Дизайн рекламы». Учащиеся знакомятся не только с теорией, но и помогают агентству разрабатывать рекламные продукты для нижегородских заказчиков.

Специализирующаяся на организации специальных событий «Студия «Сюрприз» также подготовила для студентов ИМОМИ серию тренингов, которые запланированы на первый квартал 2016 г.

ИМОМИ регулярно проводит семинары, мастер-классы по проблемам PR, рекламы. В 2014 – 2015 гг. перед студентами выступили около пятнадцати специалистов, среди них PR-директор коммуникативного агентства «Marketing Division» Дмитрия Гугунава, директор по развитию и PR радиостанции «Серебряный Дождь-НН» Евгения Степанова, директор студии «Музыка НН» Евгений Афраимович, директор «Студии Сюрприз» Надежда Заяц, директор тренд-агентства «Рейтинг» Наталья Бочарова, столичный ивент-режиссер и шоумен Олег Кузин, руководитель департамента маркетинга макрорегиона «Волга» Tele2 Россия Юлия Соколова, генеральный директор агентства «Арт Премиум» Елена Шершакова, генеральный директор РА «Мост» Артур Амбарцумян.

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Для успешного развития направления «Реклама и связи с общественностью» ИМОМИ планирует тесно сотрудничать с Центром Карьеры, Медиа Центром, отделом по связям с общественностью ННГУ, организовывать совместные мероприятия с практиками в области связей с общественностью, рекламы, а также с региональными СМИ.

В 2015 – 2016 учебном году ИМОМИ проведет на своей площадке региональный научно-практический семинар на тему «Социальные сети в “глобальной деревне”»: проблемы и перспективы (24-25 ноября), а также реализует несколько творческих проектов с нижегородскими рекламными агентствами. Совместно с Медиа Центром будут разработаны спецкурсы «Дизайн рекламы», «Дизайн в СМИ».

### **Список литературы**

1. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования по направлению подготовки 031600 Реклама и связи с общественностью (квалификация (степень) «бакалавр»). Зарегистрирован в Минюсте РФ 11 мая 2010 г. N 17166. Утвержден Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 29 марта 2010 г. N 221.



## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

### РАЗРАБОТКА ЛОГОТИПА – НЕОТЪЕМЛЕМОГО АТТРИБУТА БРЕНДА

*Бакшаева Т.А.*

*магистрант ННГУ им. Н.И.  
Лобачевского, специалист по связям с  
общественностью ООО «Зебра»*

**Аннотация:** в статье рассмотрены основные аспекты, на которые следует обратить внимание при разработке логотипа бренда. Выделены и проанализированы основные особенности создания фирменного знака.

**Ключевые слова:** логотип, фирменный знак, идентификация бренда, узнаваемость, запоминаемость.

Неотъемлемым атрибутом бренда, который планирует стать узнаваемым и запоминаемым, является логотип – графическое представление идеи бизнеса. Грамотно созданный логотип способствует повышению узнаваемости бренда и его фиксации в памяти потребителей, тем самым увеличивая доходы организации.

Создание логотипа – трудоемкий процесс, так как хороший логотип должен отвечать большому числу требований. Несомненно, он должен отличаться оригинальностью и выделять компанию среди конкурентов. Так же логотип является объектом интеллектуальной собственности и, следовательно, должен быть охраноспособным.

Логотип должен быть прост и лаконичен. Эффективность простых логотипов доказана крупными и всеми известными компаниями, которые со временем все больше упрощают свои фирменные знаки.

Логотип должен выражать идею бренда, создавать ассоциаций с ним и стать запоминающимся. При этом следует помнить, о практической стороне фирменного знака – он должен быть функциональным, так как компания размещают его на различных носителях, и если он будет нечитаем и плохо воспринимаем, его запоминаемость сойдет на «нет» [1, с. 126].

При подготовке к созданию логотипа важным аспектом является определение основной идеи, закладываемой в бренд и основные характеристики логотипа. При этом следует ориентироваться на деятельность компании и стратегию ее позиционирования. На предварительном этапе определяется, каким будет фирменный знак компании, в какой стилистике он будет выполнен – консервативном, неформальном, строгом, деловом и т.д. Так же при разработке логотипа необходимо провести сравнительный анализ логотипов конкурентов, чтобы провести максимальную отстройку от них [3, с. 128].

Следующий шаг при создании логотипа – разработка одной или нескольких его концепций. Разработка первоначальных эскизов даст возможность представить, как та или иная идея будет отражена в логотипе. При помощи различных средств можно сделать макет изображения логотипа на различных носителях, например на сувенирной и рекламной продукции, что

даст возможность оценить его привлекательность и наглядность. Далее из трех четырех концепций выбирается одна, которая дорабатывается до конечного варианта[5].

При создании логотипа следует обратить внимание на следующие моменты:

1. Логотип не должен быть сложным. Это относится как к логотипам, состоящим из названия компании, так и логотипов с эмблемой. Для того чтобы стать запоминающимся, фирменному знаку не требуется эмблема, так как избыток мелких деталей затрудняет восприятие логотипа, и в уменьшенном варианте они могут быть не видны. Удачный пример, простого и лаконичного логотипа – это логотип компании Sony (Рис. 1) [5].

The image shows the Sony logo, which consists of the word "SONY" in a bold, black, sans-serif typeface. The letters are evenly spaced and have a consistent weight throughout.

Рис. 1 Логотип компании Sony

2. При создании логотипа следует избегать плагиата, так как сама цель его создания – выражение индивидуальности и демонстрация отличительных характеристик компании от ее конкурентов. Копирование и частичное копирование элементов фирменных знаков других компаний может ввести потребителей в заблуждение.

3. Логотип должен быть применим как в цветном, так и в черно-белом варианте. Это обуславливается тем, что большая часть оргтехники работает с черно-белыми изображениями, поэтому фирменный знак не должен терять свою привлекательность и в черно-белом исполнении [5].

4. Логотип должен быть масштабируемым. Он должен выигрышно выглядеть, как и при размещении на билборде, так и на визитке.

5. Особое внимание следует уделить подбору шрифта для текстового логотипа. Неудачный выбор шрифта может сделать его нечитаемым и сложным к восприятию. Например, адвокатская контора, которая выполнила свой фирменный знак с использованием шрифта ComicSans (Рис. 2), скорее всего не будет вызывать доверие у потребителя, так ему трудно будет разобрать, что это за компания, и как она называется. Слишком большое количество декоративных элементов перегружает логотип [5].



Рис. 2 Логотип адвокатской конторы



Завершающим этапом в разработке логотипа является его внедрение. Внедрение логотипа дает компании возможность повысить запоминаемость марки. Размещение фирменного знака осуществляется на фирменных бланках, визитках, сувенирной продукции, на упаковке товара [1, с. 128]. Логотип является непосредственным сопроводителем рекламной компании.

Так же компании, после утверждения окончательного варианта логотипа, следует задуматься о его регистрации в Федеральной службе по интеллектуальной собственности (Роспатент). Запатентованный логотип охраняется государством, таким образом фирма получает защиту от копирования, а значит уменьшается риск возникновения брендов-паразитов. Особенно важна регистрация фирменного знака, в том случае, если компания не может зарегистрировать словесное обозначение торговой марки [4 с.250].

Компании не следует забывать о том, что со временем необходимо обновлять и модернизировать логотип в связи со стремительно меняющимися тенденциями в современном мире и быстрой сменой предпочтений потребителей. Некоторые фирменные знаки имеют славную историю: на протяжении многих десятилетий они видоизменялись и усовершенствовались в зависимости от рыночной ситуации и потребительского восприятия.

Рассмотрим изменение логотипа, на примере компании Google.

Первый логотип Google был представлен в 1998 году и заметно отличался от того, который пользователи привыкли видеть на странице поисковика до недавнего времени (Рис. 3). 1 сентября 2015 года американский интернет-гигант продемонстрировал новое начертание своего названия [6].



Рис. 3 Логотип Google до 1 сентября 2015 года

Общая концепция лого осталась прежней и подразумевает, что шесть букв раскрашены в четыре цвета — синий, зелёный, жёлтый и красный. При этом изменилось начертание шрифта — он лишился засечек (Рис. 4). В официальном сообщении компании сказано, что при его создании было взято всё самое лучшее от Google, а именно простота, лаконичность, яркость и дружелюбие. Этот образ, по задумке его авторов, должен стать общим для всех сервисов — поиска, карт, почты, браузера и других. Более того, он отражает все те преобразования, которые сейчас происходят в корпорации [4].



Рис. 4 Логотип компании Google с 1 сентября 2015 года.

Вместе с логотипом редизайну подвергся и его сокращённый вариант — на место синей буквы “g” пришла четырёхцветная “G”. В аналогичном стиле нарисована теперь даже пиктограмма микрофона в строке поиска. Считается, что благодаря всем этим метаморфозам символика Google должна одинаково хорошо смотреться на всех типах устройств — от настольных персональных компьютеров до смарт-часов. Новый фирменный стиль призван сделать Google более доступным и полезным для пользователей [4].

Фирменные знак создает позитивный образ марки, и способствуют ее идентификации у потребителей [2, с. 183]. Логотип - это особенно важный атрибут брендов в сфере услуг и сектора B2B: магазины, закусочные, рестораны, авиакомпании, туристические фирмы, отели, бланки, интернет-провайдеры, операторы мобильной связи, экспресс-доставка и т.д.

Знаменитые фирменные знаки убедительно и точно передают ассоциации, связанные с товаром или услугой, компанию и ее продукцию легко узнать только по одному такому символу. Например, «Золотые ворота» McDonald’s символизируют устойчивость, гостеприимство и вход в мир, полный удивления и радости. Фирменный знак компании Nike стали называть «swoosh» - это слово имитирует звук рассекаемого воздуха. Символ Nike также активен и стремителен, как и та спортивная обувь, которую он собой украшает

Итак, для выполнения своих функций в качестве атрибута бренда логотип должен отвечать следующим требованиям[2, с. 184].:

- способствовать идентификации бренда;
- отличаться от фирменных элементов конкурентов
- передавать содержание или ассоциации, соответствующие идентичности бренда;
- быть выразительным, простым, легко запоминающимся;
- быть хорошо распознаваемым:
  - при значительном уменьшении (бланк, визитная карточка) и большом увеличении (вывеска, наружная реклама);
  - в цветном и черно-белом исполнении
  - в объемном и плоском виде.

Грамотный подход при разработке логотипа с соблюдением рассмотренных в статье особенностей и требований благоприятно скажется на функционировании бренда, принося ему узнаваемость и повышая фирмы.


### **Список литературы:**

1. Грошев И.В. Системный бренд-менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности менеджмента и маркетинга / И.В. Грошев, А.А. Краснолобцев. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 655 с.
2. Домнин В.Н. Брендинг: новые технологии в России / В.Н. Домнин. – СПб.: Питер, 2004. -352 с.
3. Перция В.М. Анатомия бренда / В.М. Перция, Л. Мамлеева. – М.: Вершина, 2007. – 288 с.



## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

4. Официальный блог компании Google <https://googleblog.blogspot.ru/>  
(дата обращения 19.12.2015).
5. «Z&G. Branding» <http://zg-brand.ru/>(дата обращения 20.12.2015).
6. 3Dnews <http://www.3dnews.ru/>(дата обращения 21.12.2015).



**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**  
**ХАРАКТЕРИСТИКА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СИСТЕМЕ**  
**УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ЗАПАСАМИ**  
**ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Бардаков А.А.*

*Аспирант кафедры экономики,  
управления и финансов института  
экономики и управления НГТУ им. Р.Е  
Алексеева*

**Аннотация:** приведена характеристика бизнес-процессов складских операций с формализацией основных функций. Структурирована последовательность действий персонала при проведении складских операций. Обоснована важность формализации складских бизнес-процессов в рамках общей системы управления производственными запасами промышленного предприятия.

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, оптимизация, складские операции, формализация, система управления запасами, терминал сбора данных (ТСД), штриховое кодирование, учетная система предприятия.

В современных экономических условиях основной задачей производственного менеджмента промышленных предприятий является оптимизация системы принятия управленческих решений в рамках стратегического планирования и управления хозяйствующим субъектом.

Для успешного функционирования системы необходимо множество обслуживающих, вторичных и вспомогательных образований — подсистем [1, с.91].

Усилия предприятия должны быть направлены на снижение издержек производства, в соответствии с этим следует определять принципы и методы выбора эффективных альтернатив [2, с.271].

Одной из таких альтернатив является оптимизация и алгоритмизация процессов складского учета в подсистеме управления производственными запасами, а так же запасами готовой продукции в рамках программы производственного менеджмента промышленного предприятия.

Любой бизнес-процесс можно представить как упорядоченную совокупность сущностей (рабочих объектов, ресурсов, организационных единиц), функций (действий) и событий [3, с.31].

Система бизнес-процессов складского учета предусматривает 4 основные операции, которые производит кладовщик:

- прием товаров по поступлению от поставщиков;
- прием товаров по перемещению с производства;
- отгрузка товаров со склада по заказу покупателя;
- инвентаризация товаров на складе.

Складские операции выполняются на основании документов (документ либо создается в терминале сбора данных работника склада (далее ТСД)), либо заранее загружается в ТСД из учетной системы предприятия.

По каждому документу могут выполняться следующие операции:

- сбор фактических данных по документу:

предусматривает сканирование штриховых кодов с товара и ввод количества упаковок по данному товару. При выполнении данной операции заполняются данные по фактически прибывшему/отгруженному товару;

- просмотр план-фактного отчета:

предусматривает просмотр позиций по документу и получение информации о фактически прибывшем/отгруженном, а так же плановом по документу, количестве товара по выбранной позиции;

- редактирование фактически введенных данных:

под редактированием введенных данных понимается просмотр, отмена (удаление) ранее произведенных кладовщиком операций по сбору фактических данных;

- откладывание документа:

позволяет временно приостановить работу по документу для выполнения операций по другому документу;

- завершение работы по документу:

установка признака, что по данному документу полностью завершен прием/отгрузка.

### **Поступление товаров от поставщиков**

При поступлении товаров от поставщиков кладовщик создает в ТСД новый документ поступления и вводит его наименование (наименованием может являться номер товарной накладной либо любая текстовая информация).

Автоматически перейдя в режим сбора данных, кладовщик сканирует штриховые коды с упаковок товаров, получая при этом информацию из базы данных о соответствующем данному штриховому коду товаре и упаковке, сверяет с фактически принятым количеством товара по данной позиции.

Вручную вводит количество данных упаковок (к примеру, количество коробок в паллете) и нажимает кнопку сохранения введенной информации.

Закончив сбор информации по всему прибывшему товару, кладовщик, при необходимости, просматривает в ТСД план-фактный отчет по документу, сверяя информацию с данными бумажной товарной накладной.

Для редактирования данных кладовщик может воспользоваться операцией «Редактирование фактически введенных данных», отменив неверно введенные фактические данные. Убедившись, что работа по приемке товара завершена, кладовщик использует операцию завершения работы по документу.

Для загрузки данных из ТСД кладовщик создает в учетной системе предприятия документ «Приходный ордер на товары». Реквизиты документа заполняются автоматически согласно настройкам пользователя, создавшего документ.

### **Поступления товаров со складов при производстве**

Поступление товаров со складов при производстве на склад готовой продукции происходит на основании документа «Перемещение товаров» по ордерной схеме.

При отгрузке товара со склада при производстве в учетной системе создаются документы «Перемещение товаров» и «Расходный ордер на товары».

Сопроводительный документ к перемещению имеет штриховой код, позволяющий идентифицировать данный документ. Данные о перемещениях и плановом количестве товаров попадают в ТСД при выполнении обработки «Обмен данными с ТСД».

Кладовщик выбирает в ТСД ранее выгруженный из учетной системы документ «Перемещение товаров» путем сканирования штрихового кода сопроводительного документа.

Автоматически перейдя в режим сбора данных, кладовщик сканирует штриховые коды с упаковок товаров, получая при этом информацию из базы данных о соответствующем данному штриховому коду товаре и упаковке, плановое и фактически принятое количество товара по данной позиции.

Вводит информацию о количестве упаковок и нажимает кнопку сохранения информации.

Так как товар принимается паллетами, ручной ввод количества не предусмотрен для паллета с серийным учетом (поле ввода количества не активно, при этом по умолчанию введена единица). Для паллета с серийным учетом предусмотрен контроль уникальности введенного штрихового кода паллеты, что делает невозможным сканировать одну и ту же паллету дважды.

Закончив сбор информации по всему прибывшему товару, кладовщик при необходимости просматривает в ТСД план-фактный отчет по документу.

В случае расхождения планового и фактического количества, при завершении работы с документом, будет выдано предупреждение.

Данные о фактически прибывшем по перемещению товаре загружаются в учетную систему предприятия при выполнении обработки «Обмен данными с ТСД». На основании загруженных из ТСД данных автоматически формируется документ «Приходный ордер на товары».

### **Отгрузка товаров со склада**

Реализация товаров со склада происходит методом подбора по накладной. Документом основанием для подбора товаров является документ «Заказ покупателя». Работа осуществляется по ордерной схеме.

Созданные документы «Заказ покупателя» (далее заказ) в статусе «к отгрузке» попадают в ТСД при выполнении обработки «Обмен данными с ТСД».

Кладовщик в ТСД выбирает соответствующий заказ, имея его бумажный вариант на руках, путем выбора документа из списка или сканированием штрихового кода на бумажном варианте заказа.

Автоматически перейдя в режим сбора данных, кладовщик сканирует штриховые коды с упаковок товаров, получая при этом информацию из базы данных о соответствующем данному штриховому коду товаре и упаковке, плановое и фактически принятое количество товара по данной позиции.

Убедившись, что работа по приемке товара завершена, кладовщик использует операцию завершения работы по документу. Завершение

документа возможно только при полном совпадении планового и фактического количества.

В том случае, когда кладовщик, по каким либо причинам не может полностью выполнить задание по набору товара (нехватка товара и прочие причины), заказ требует корректировки. Корректировка заказа выполняется в учетной системе предприятия оператором.

После корректировки кладовщик продолжает набор товара по скорректированным плановым данным. Если оператор учетной системы отсутствует на рабочем месте, коррекцию заказа может произвести любой пользователь с соответствующими правами (оператор или кладовщик на складе).

Для этого в заказе предусмотрено три поля для количества с разными уровнями доступа:

- по заказу клиента (заполняется из данных утвержденного заказа клиента);
- утвержденное количество к отгрузке (заполняется менеджером или корректируется оператором учетной системы);
- фактически отгружено (корректируется либо оператором, либо кладовщиком в случае отсутствия менеджера или ассистента).

Такая технология дает возможность понять, кто скорректировал заказ, отдел продаж, или склад.

Данные о завершеном наборе товара по заказу загружаются в учетную систему предприятия при выполнении обработки «Обмен данными с ТСД».

На основании загруженных из ТСД данных автоматически формируется документ «Реализация товаров и услуг». Табличная часть документа заполняется номенклатурой с учетом серий номенклатуры.

### **Инвентаризация товаров на складе**

Инвентаризация на складе проводится на основании ранее созданного в системе документа «Инвентаризация товаров на складе».

Кладовщик в ТСД выбирает ранее загруженный из учетной системы документ инвентаризации.

Автоматически перейдя в режим сбора данных, кладовщик сканирует штриховые коды с упаковок товаров, получая при этом информацию из базы данных о соответствующем данному штриховому коду товаре и упаковке, фактически инвентаризированное количество товара по данной позиции.

Закончив инвентаризацию по своему участку, кладовщик при необходимости просматривает в ТСД план-фактный отчет по всему документу. Для редактирования данных кладовщик может воспользоваться операцией «Редактирование фактически введенных данных», отменив неверно введенные фактические данные.

Отмена данных введенных другими кладовщиками запрещена. Убедившись, что работа по приемке товара завершена, кладовщик использует операцию откладывания документа. Операцию завершения документа может выполнить старший кладовщик, убедившись, что инвентаризация по всем участкам склада кладовщиками завершена.

Фактические данные по завершенной инвентаризации загружаются в учетную систему при выполнении обработки «Обмен данными с ТСД».

На основании загруженных из ТСД данных автоматически заполняется табличная часть документа «Инвентаризация товаров на складе».

Регламентация и реализация вышеописанных бизнес-процессов в строгом соответствии с их описанием позволяет актуализировать информацию о фактическом количестве производственных запасов, свести к минимуму риски по несоответствию учетных и фактических данных, что, в свою очередь, исключает ситуацию несвоевременного исполнения заказа покупателя вследствие отсутствия требуемой по заказу номенклатуре, а так же минимизирует риск хищений со склада.

Список литературы:

1. Корнилов Д.А. Разработка классификации видов планирования // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. 2005. №1 . С.91-97.

2. Таскина Л.А., Юрлов Ф.Ф., Корнилов Д.А., Сидоренко Ю.А. Обоснование необходимости многокритериального подхода к выбору эффективных решений при стратегическом планировании и управлении // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского, 2012, №2 (1), с. 270-273.

3. Тельнов Ю.В. Реинжиниринг бизнес-процессов (Учебное пособие). / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. - М., 2003. – 99с.



*Березин С.В.*

*к.э.н., старший преподаватель кафедры менеджмента и государственного управления ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

Проблема формирования кадрового резерва в системе управления призвана решать такие задачи, как: модернизация развития персонала, повышение квалификации сотрудников, возможность карьерного роста. Особенностью планирования кадрового резерва является настроенность на персональные продвижения, их последовательность и организация мероприятий способствующих их развитию.

Так, под кадровым резервом подразумевается подготовленная часть персонала, способная исполнять обязанности вышестоящих должностей, а также обучение и подготовка сотрудников для занятия рабочих мест более высокой квалификации.

Эффективная деятельность кадрового резерва дает возможность обеспечить замещение вакантных должностей в случае увольнения, командировки, отпуска, болезни или смерти работников, а также выхода на пенсию. При этом действующий резерв кадров обеспечивает подготовку кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности. Проводит обучения и стажировки сотрудников, входящих в резерв.

Создавать резерв необходимо абсолютно на все руководящие должности, которые осуществляют управления на определенном уровне. В первую очередь необходимо уделять внимание процессу отбора кадрового резерва. Он должен проводиться по итогам аттестаций, базирующихся на объективной оценке информации о деловых и личностных качествах кандидатов. Основанием итогов данных аттестаций должен являться анализ профессиональной деятельности специалистов, достигнутых на различных этапах их работы в системе управления.

Работа кадрового резерва должна быть тщательно спланирована на кратковременный (1-2 года) и долгосрочный (5-10 лет) периоды. Только тогда можно говорить о развитии и сохранении кадрового потенциала, и непрерывности работы в системе управления персоналом. В планирование кадрового резерва входит определение направления развития руководителей и специалистов, выявление требований по каждой должности, продвижение работников по карьерной лестнице.

На муниципальной службе резерв кадров должен создаваться ежегодно для замещения должностей муниципальной службы, за исключением должности главы муниципального образования. Резерв кадров может не формироваться для замещения младших должностей муниципальной службы.

Кадровый резерв состоит из муниципальных служащих, которые успешно прошли все этапы конкурса на включение в кадровый резерв, а так

же из участников, рекомендованных аттестационной комиссией по результатам, тестирования, анкетирования, собеседования, аттестации, к включению в кадровый резерв в порядке карьерного роста.

Кандидат, который успешно прошел конкурс на вступление на вакантную должность, но не был назначен после прохождения конкурса на неё, со своего согласия может быть включен в кадровый резерв на иную вакансию, по которой установлены схожие квалифицированные требования, без дополнительной проверки конкурсом.

Конкурс, как правило, состоит из двух этапов. На первом этапе проводится сбор и проверка документов на соответствие кандидата квалификационным требованиям, а так же проверка на возможность поступления на муниципальную службу. На втором этапе производится оценка профессиональных качеств и компетентности муниципальных служащих, претендующих на включение в резерв. Для этого используются различные методы оценки (индивидуальное собеседование, тестирование, анкетирование, проведение групповых бесед). Применение методов тестирования и индивидуального собеседования является обязательным. При этом тестирование предшествует индивидуальному собеседованию. Чтобы более качественно произвести отбор конкурсантов, необходимо применять и другие методы.

По результатам второго этапа конкурса, конкурсная комиссия в отсутствие претендентов принимает одно из следующих решений:

- рекомендовать включить претендента в кадровый резерв;
- отказать претенденту во включении в кадровый резерв.

Моделирование местного самоуправления показало одну серьезную проблему – недостаточное количество квалифицированных кадров в представительных и исполнительных органах местного самоуправления. Поэтому считается, что одним из вариантов решения этой проблемы является формирование кадрового резерва и внедрение в администрации работы с ним.

Органы местной власти рассматривают кадровую политику, как инструмент развития системы трудовых ресурсов, которые способны обеспечить четкий прогноз политического, экономического и культурного развития местного общества, так как они являются представителями интересов этого общества. В отличие от государственной кадровой политики, которая всегда затрагивает идеологию, политику, сферу властных отношений, то муниципальная кадровая политика, прежде всего, касается непосредственной жизнедеятельности людей, их жизнеобеспечения. Она затрагивает экономику, культуру, социальную сферу и управление.

Для более полной реализации муниципальной кадровой политики, можно предложить оптимальные рекомендации по формированию кадрового резерва на муниципальной службе.

Одной из главных целей построения и формирования системы кадрового резерва на муниципальной службе – построение эффективной системы оценки, подбора и отбора высокопрофессиональных, талантливых, активных, имеющих высокий потенциал к развитию граждан, способных после

специализированного обучения и подготовки занять должность муниципальной службы. Для ее достижения стоит выявить потребность в замещении вакантных должностей муниципальной службы на определенный период времени и определить принцип отбора специалистов, включаемых в кадровый резерв.

Для эффективной работы кадрового аппарата в администрациях необходимо различать следующие виды кадрового резерва по степени готовности:

1. кадровый резерв муниципальной службы (состоящий из кандидатов, которые могут быть назначены на должности в настоящее время или в ближайшем будущем);
2. перспективный кадровый резерв (состоящий из молодых специалистов).

Значение имеет и срок нахождения специалиста в кадровом резерве, который определяется планом индивидуальной подготовки. В этом плане наиболее целесообразно определять такой срок дифференцированно для разных групп должностей муниципальной службы.

В дальнейшем, после отбора, необходимо полноценно работать с кадровым резервом. Для получения полной картины текущего состояния работы с кадровым резервом можно разработать систему отчетности для ответственных должностных лиц.

Не менее важно решение проблемы развития профессиональных навыков и знаний специалистов, находящихся в кадровом резерве, необходимых им для успешной работы в резервируемой должности. Внимание стоит уделять и уровню образования. Для руководящего состава не должна соответствовать степень бакалавра. Поэтому одним из направлений можно считать – это повышения базового уровня высшего образования до степени магистра государственного и муниципального управления.

Также для профессиональной подготовки резервистов могут быть использованы следующие методы:

- индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;
- стажировка в должности;
- переподготовка по программам профессионального развития.

Большое значение имеет построение системы приобретения специалистами практического опыта работы по резервируемой должности.

Можно закрепить теоретические знания на практическом опыте такими действиями как: перевод резервиста на другие вакантные должности с целью приобретения им необходимых навыков и знаний; стажировка на вышестоящей должности муниципальной службы с целью получения опыта руководящей работы, приобретения организаторских навыков; проверка исполнения отдельных поручений, решений по той должности, на которую готовится резервист; участие в подготовке проектов решений, протоколов совещаний, подготовке публичных слушаний, заседаний и т.д.

В идеальном варианте после прохождения цикла практической подготовки, срок которого определяется для каждой должности индивидуально, специалист должен уметь справляться с задачами «резервируемого» в течение продолжительного времени и выполнять весь комплекс работ по данной должности муниципальной службы.

При этом не следует забывать о том, что в любой системе должна быть обратная связь, в данном случае, здесь выступает мониторинг и оценка эффективности работы с кадровым резервом.

Конечно, в вопросе формирования муниципального кадрового резерва имеется почва для дальнейшего совершенствования кадровой деятельности. В частности, представляется целесообразным более активное использование конкурсной системы отбора кадров на вакантные государственные должности, имеет смысл подумать о возможностях переподготовки государственных служащих за счет средств областного бюджета, расширить действующую программу курсов повышения квалификации государственных и муниципальных служащих.

Органам местной власти необходимо пересмотреть отношение к формированию резерва управленческих кадров и планомерной работы с ним. Современность диктует свои правила и задачи, которые сегодня ставятся сверху, исключают отношение к этому мероприятию как к формальному. В этой связи нужно усилить контроль со стороны представительных органов местного самоуправления, а также прокуратуры и увеличить ответственность руководителей муниципальных органов власти за проведение кадровой работы в доверенных им структурах.

Конечно включение в кадровый резерв на замещение должностей муниципальной службы, работа и обучение кадров требует определенных финансовых затрат, которые местные бюджеты вряд ли способны обеспечивать. Необходима финансовая помощь из федерального и областного бюджета. И здесь нельзя скупиться, потому что инвестиции в людей всегда окупаются.

Еще одним важным обстоятельством остается тот факт, что муниципальный уровень управления воспринимается как самый не престижный и приток туда новых высококвалифицированных кадров очень слабый. Поэтому необходимо выработать, совместно с органами государственной власти, систему стимулов для привлечения людей. В противном случае выбирать будет не из кого.

В некоторых муниципальных образованиях приняты соответствующие муниципальные правовые акты, которые предусматривают порядок эффективного использования кадрового резерва на муниципальной службе.

### **Список литературы**

1. Федеральный Закон от 2 марта 2007г. №25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»;
2. Федеральный Закон от 6 октября 2003г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»;

3. Алферов А., Знаменская К., Кодина Е., Мирзалиева М., Юркова С., Широков А. Научно-методическое обеспечение процесса профессиональной подготовки и повышения квалификации специалистов органов государственной власти субъектов Российской Федерации и муниципальных образований по специальностям «Государственное и муниципальное управление» и «Муниципальное право» // Муниципальная власть. 2013. №2.

**ПРАКТИЧЕСКИ ОРИЕНТИРОВАННЫЙ УЧЕБНЫЙ КУРС «ДИЗАЙН В РЕКЛАМЕ» КАК РЕЗУЛЬТАТ СОТРУДНИЧЕСТВА КАФЕДРЫ ТЕОРИИ ПОЛИТИКИ И КОММУНИКАЦИИ ИМОМИ ННГУ ИМ. Н.И. ЛОБАЧЕВСКОГО И РА «МОСТ»**

*Беспалова И.В.*

*к. филос.н., доцент кафедры теории политики и коммуникации ИМОМИ ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация:** В центре внимания автора данной статьи – учебный курс «Дизайн в рекламе», созданный для студентов Института международных отношений и мировой истории ННГУ им. Н.И. Лобачевского. Ключевая особенность данного курса состоит в том, что он был разработан при участии практикующего специалиста и потенциального работодателя в сфере рекламы и связей с общественностью. На примере данного курса можно увидеть, что особое внимание уделяется практическим аспектам, что значительно облегчает адаптацию выпускников на рабочем месте и способствует повышению их конкурентоспособности на рынке труда; кроме того, привлечение работодателей к образовательному процессу позволяет перевести сотрудничество на новый уровень.

**Ключевые слова:** реклама и связи с общественностью, трудоустройство, выпускники, работодатели, дизайн, учебные дисциплины

В настоящее время выпускники многих российских ВУЗов, придя на работу, к сожалению, сталкиваются со следующей проблемой: требования, предъявляемые работодателем к профессиональным знаниям, навыкам и умениям сотрудников, значительно отличаются от требований, предъявляемых студентам в учебных заведениях. При этом работодатель далеко не всегда готов обучать молодых специалистов «на местах», предпочитая им более опытных соискателей.

Активное участие потенциального работодателя в учебном процессе (например, в качестве одного из разработчиков учебной дисциплины, одного из преподавателей) во многом способствует разрешению данной проблемы.

Практически ориентированный учебный курс «Дизайн в рекламе», разработанный для студентов ИМОМИ ННГУ им. Н.И. Лобачевского, обучающихся по направлению подготовки «Реклама и связи с общественностью», является результатом подобного сотрудничества. Авторы курса – доцент кафедры теории политики и коммуникации ИМОМИ ННГУ им. Н.И. Лобачевского Беспалова И.В. и креативный дизайнер рекламного агентства «Мост» Крылов А.С.

В настоящее время направление подготовки «Реклама и Связи с общественностью» является весьма популярным, многие ВУЗы страны готовят специалистов в сфере рекламы и PR. В данной ситуации конкурентное преимущество получают выпускники тех учебных заведений, где должное внимание уделяют проблемам **визуальных коммуникаций**. Но умение грамотно выстраивать и поддерживать коммуникацию – одна из основ **профессиональной компетенции** современного специалиста.

Роль коммуникатора в информационно насыщенном поле уже давно исполняет **дизайн**: он переводит вербальную информацию в сферу визуальных и даже тактильных ощущений. Подобная информация усваивается в 60 тысяч раз быстрее, нежели аналогичная, но переданная вербальными средствами. Кроме того, она не нуждается в переводе, т.к. ее восприятие построено на действии универсальных психологических механизмов. Таким образом, дизайн делает информацию общедоступной, а информационное сообщение, в частности, рекламное, - более эффективным. Этим и обуславливается **актуальность изучения** предложенной дисциплины будущими специалистами в сфере рекламы и PR.

Создание подобного курса – это шаг вперед во взаимодействии с работодателями, т.к. последний принимает **непосредственное участие в учебном процессе** в качестве соавтора рабочей программы дисциплины и является одним из ее преподавателей. Такая методика позволяет подготовить специалистов, которых работодатель уже не будет вынужден «переучивать».

**В задачи курса** входит:

- формирование у студентов профессиональных компетенций, необходимых потенциальному работодателю;
- знакомство студентов с корпоративной культурой, корпоративной этикой будущего работодателя;
- облегчение процесса адаптации выпускников на производстве как в профессиональном, так и в личностном плане (как членов трудового коллектива).

**Целью** учебной дисциплины является получение студентами системных знаний в области дизайна рекламного сообщения, рекламного продукта и визуальной идентичности бренда, что позволит осуществлять профессиональную деятельность в сфере рекламы и PR на качественно ином уровне, т.е. повысит конкурентоспособность выпускников ИМОМИ ННГУ им. Лобачевского на рынке труда.

Курс «Дизайн в рекламе» рассчитан на 108 часов, 36 из них – аудиторные, и включает три модуля:

**Модуль I. История дизайна.**

- **Индустриализация и появление дизайна** как вида профессиональной деятельности.
- **Мировые школы дизайна.** Эволюция мысли и приемов визуализации информации на примере рекламного плаката (кон XIX – XXI вв.).
- **Дизайн в эпоху потрясений: Вторая Мировая.** Конкурентное преимущество на поле боя – дизайн как оружие. Рождение брендинга. Утилитарный дизайн. Дизайн как способ оптимизации производства. Агитплакат – прародитель современной политической рекламы.
- **Химический дизайн: материалы нового мира.** Новые направления послевоенного дизайна. Знание материала как основа дизайна.

- **Дизайн в обществе потребления. Диктат креатива.** Экологичность – тренд современного дизайна. Рынок идей. Эффективность креатива в рекламе.

### *Модуль II. Принципы дизайна.*

- **Коммуникация цвета и формы.** Цвет в рекламе. Взаимодействие цвета и формы: основные аспекты восприятия.
- **Коммуникация шрифта.** Универсальные шрифты. Шрифты оригинального начертания. Леттеринг. Эмоциональность шрифта.
- **Взаимоотношения с вещами: переосмысление жизни.** Гармония эстетического и утилитарного. Дифференциация функций вещи.
- **Промышленный дизайн.** Эргономика. Проверка юзабилити на себе. Изучение рынка и выявление потребности.


### *Модуль III. Дизайн в рекламе. Практика.*

- **Правила эффективного дизайна в наружной рекламе.**
- **Рекламный макет. Упаковка.** Допечатная подготовка и постпечатная обработка. Диджитал-дизайн: конструирование упаковки. Типографика, форма, имидж, цвет и тактильные ощущения как составляющие идентификации бренда.
- **Айдентика: создание уникального фирменного стиля.** Разработка и применение выразительного логотипа и/или эмблемы. Система визуальной идентичности.
- **Тренды современной рекламы.** Как появляются тренды. Улучшение продукта с помощью чужих идей.
- **Авторское право.** Вариации и нюансы основного принципа копирайта. Защита, осуществление и передача авторских прав.

**Тематически курс связан** с такими дисциплинами, как «Теория и практика массовой информации», «Плакат в коммуникационном процессе», «Эстетика», «Брендинг», «Теория и практика рекламы», «Разработка и производство рекламного продукта». Кроме того, курс создает базовые основы для получения более глубоких профессиональных знаний и навыков в рамках дисциплины «Дизайн СМИ».

**Образовательные технологии** предусматривают просмотр тематических фильмов, их коллективное обсуждение, а также проведение занятий в медицентре ННГУ им. Лобачевского.





**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**  
**ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**  
**ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В РФ В СФЕРЕ**  
**ПРОМЫШЛЕННОСТИ.**

*Бойцов П.М.*

**Аннотация:** В статье раскрыты особенности управления инвестиционной деятельностью в Российской Федерации. Проанализированы наиболее существенные критерии для иностранного инвестирования, меры организационно-экономического характера необходимые для инвестирования.

**Ключевые слова:** инвестиции; инвестиционный проект; прямые иностранные инвестиции; формы инвестирования.

Инвестиции играют чрезвычайно важную роль для предприятия. Однако специфика сегодняшнего состояния инвестиционной деятельности в России такова, что говорить о полноценном финансовом обеспечении реального производства не приходится.

Большое влияние на инвестиционную деятельность в России оказал процесс реструктуризации российских предприятий промышленности, который происходил в 80-90 годы.

Реструктуризация есть глубокое оздоровление производственной деятельности, структуры и организации работы всего предприятия, требующее значительного времени и существенных затрат материальных и денежных ресурсов, процесс реструктуризации должен быть тщательно и глубоко продуман.

И именно методы реструктуризации, которые были применены в секторе промышленности, во многом предопределили специфику управления инвестиционной деятельностью в РФ.

Реструктуризация системы управления представляет собой всеобъемлющую трансформацию форм, методов организации управления всеми звеньями предприятия и процессами, протекающими на предприятии. Реструктуризация неизбежным образом связана с перестройкой системы управления. В том числе и системой управления в области инвестиционной деятельностью [1].

Для России весьма характерным является то, что темпы финансовых вложений в экономике России только за годовой период возросли на 70 %, в то время как вложения нефинансовые активы повысились только на 29%.

Нарастающие темпы финансовых вложений с точки зрения взаимного исключения свидетельствуют о том, что в этом случае часть потенциальных капитальных вложений и вложений в нематериальные активы отвлекается от инвестирования.

Главным следствием подобного положения дел, а также общего снижения объемов инвестирования с начала 90-х годов прошлого века стала деформация воспроизводственного характера инвестиционной деятельности в секторе реального производства, выразившаяся в [2]:

-увеличении износа основного капитала, достигающего 40-60% ;

- старении производственного аппарата;
- увеличении технологической отсталости.

Подобное состояние воспроизводственной системы реального сектора экономики уже сейчас рассматривается как фактор, угрожающий экономической безопасности страны, выражающийся в:

- закреплении модели экспортоориентированной сырьевой экономики, работающей по принципу «сырье в обмен на оборудование»;
- снижении конкурентоспособности российской продукции;
- уменьшении инвестиционной привлекательности отечественных предприятий;
- увеличении риска техногенных катастроф.

В условиях, когда целевое государственное финансирование промышленности резко сократилось, особое значение приобретает использование иностранного капитала. Согласно международной теории и практики последний принято подразделять на прямые, портфельные и прочие инвестиции. Наиболее привлекательным для российских промышленных предприятий являются прямые иностранные инвестиции (ПИИ), направляемые в сферу реальной экономики. Их доля на протяжении последних лет имеет благоприятную тенденцию к повышению.

Объем портфельного финансирования продолжает оставаться низким, что объясняется общей неразвитостью российского фондового рынка и относительно небольшим числом его участников. Высокими темпами повышается доля прочих иностранных инвестиций, включающих в себя главным образом кредиты на совершении импортных операций [3].

Положительный рост прямых иностранных инвестиций в Россию имеет свои особенности, заключающиеся в том, что значительная их часть предназначена для «поддержания необходимого уровня оборотного капиталов собственных структурах» [4]. Еще одной особенностью является постепенное изменение структуры ПИИ, со значительным увеличением темпа их роста в сфере услуг, торговле и общественном питании.

Объективными факторами подобных изменений явились как снижение объемов приватизации промышленных предприятий (поле бума 1990-х годов) и соответствующее уменьшение и перераспределение финансового потока на их приобретение, так и общий рост мирового рынка услуг.

Хотя доля иностранных инвестиций в промышленность в последнее время увеличивается, их объем и преимущественная направленность в энергетический сектор продолжают оставаться неудовлетворительными. Касательно разрешения данной проблемы, задачи увеличения общего объема иностранных инвестиций в экономику, а также переориентации и увеличения объема прямых иностранных инвестиций в конкретную отрасль промышленности должны реализовываться путем реального улучшения наиболее важных критериев для иностранного инвестирования, а именно:

1. Для увеличения общего объема иностранных инвестиций необходимо обеспечение:

- Правовой стабильности;

- Высоких темпов экономического роста;
- Увеличения покупательной способности населения;

2. Для переориентации и увеличения объема прямых иностранных инвестиций в конкретную отрасль промышленности необходимо предоставление:

- Особых льгот и стимулирующих механизмов.

Обеспечительными механизмами улучшения привлекательности российского рынка для иностранных инвесторов со стороны государства могут стать:

- законодательное регулирование;
- экономическое (налоговое) стимулирование;
- предоставление государственных гарантий в части обеспечения сохранности собственности;
- информационная поддержка;
- прочие гарантии и поддержка.

В условиях недостаточности и низкой эффективности иностранных инвестиций возрастает роль собственных средств промышленных предприятий как источника осуществления инвестиционной деятельности и удовлетворения необходимых потребностей. При этом специфика российской ситуации, обуславливающая направления формирования и использования собственных средств, состоит в том, что российские предприятия характеризуются достаточно низким уровнем получаемой прибыли и чрезвычайно высокой степенью износа основных фондов, что позволяет использовать собственные средства предприятий в первую очередь на техническое обновление промышленно-производственных фондов (по разным оценкам от 60-70% до 100% собственных средств).

В этом случае предприятия фактически лишены возможности финансировать значительные инвестиционные проекты из собственных средств ввиду их недостаточности, а привлечение денег со стороны осложняется высокой процентной ставкой, общей неразвитостью кредитных институтов в стране, а также низкой собственной привлекательностью предприятий.

Как и прежде основными источниками инвестиционного финансирования воспроизводственной базы в структуре собственных средств предприятия остаются прибыль и амортизационные отчисления.

По нашему мнению, последовательная позиция преимущественного инвестирования проектов капитального обновления российской промышленности, необходимая в условиях недофинансирования и общей разбалансированности кредитных институтов с производственной сферой, в части возрастания и оптимизации использования собственных средств промышленных предприятий должна подразумевать ряд мер организационно-экономического характера.

Во-первых, и это признается отечественными исследователями, очевидна необходимость более полного использования методов нелинейной ускоренной амортизации. Как известно, схема применения этого метода

заключается в получении отсрочки по уплате налога на прибыль, значительная часть которой направляется на амортизацию нового оборудования, срок полезного использования которого превышает пятилетний период. Кроме прочего, такая мера способствует не просто капитальному восстановлению имеющихся фондов, а их кардинальному обновлению.

Во-вторых, необходимо законодательное ужесточение мер ответственности за нецелевое использование фонда амортизации. Не секрет, что в современных условиях многие предприятия используют амортизационный фонд на выплаты заработной платы, финансирование посреднических структур и другие непроизводительные цели.

В-третьих, положительный эффект способно принести предоставление инвестиционных налоговых кредитов, либо внедрение других форм инвестиционных льгот.

В-четвертых, необходима массовая интенсификация перспективных форм инвестирования в основной капитал, таких как лизинг и селенг. Достижению этой задачи будет способствовать создание соответствующих государственных компаний или обеспечение максимально благоприятных условий частному и иностранному капиталу в развитии этих направлений. В целом пока незначительное влияние на развитие инвестиционного процесса в России оказывает государство. Наряду с выработкой законодательных мер поддержки совершенно необходима поддержка финансовая, которая к сожалению по некоторым показателям из года в год не только не увеличивается, но и имеет тенденцию к снижению. Особенно заметно эта тенденция прослеживается по степени участия государства в обновлении основных фондов.

Таким образом, повышение роли государства в инвестиционном процессе необходимо, однако ввиду ограниченности ресурсов для полномасштабного обеспечения этой задачи последнее должно реализовываться на основе определения приоритетов.

Итак, несомненным приоритетом государственного вмешательства должно являться обновление активной и пассивной частей основных фондов промышленного комплекса. Здесь в первую очередь необходимо обратить внимание на отрасли, тесно коррелирующие с социальной сферой (промышленность медицинской техники, производство транспортных средств, производство незаменимых продуктов питания и т.д.) и стратегически важные отрасли (оборонная промышленность, авиастроение) [5].

Еще одним важным приоритетом должно являться обеспечение льготными государственными инвестициями конкурентоспособных на внутреннем и международном рынке высокотехнологичных отраслей. Реализацию подобных задач нужно проводить с параллельным улучшением отраслевой прозрачности и прозрачности процессов перераспределения инвестиционных капиталов, достигаемых методами законодательного регулирования. В направлении нормализации инвестиционной деятельности экономических субъектов особого внимания заслуживает интенсификация инвестирования в научно-техническую сферу, прогрессивные достижения

которой способны в несколько раз превысить инвестиции первоначального капитала. Помимо отраслевой отдачи достижения НТП могут иметь поливероятный характер, распространяясь на целый ряд других отраслей. В этом случае интегральный эффект подобного инвестирования может быть полезным не только для локальной отрасли, но и для экономики всей страны [6-8].

Достижению устойчивого экономического роста и улучшению инвестиционной деятельности для всей макроэкономики и структурных единиц в ее составе будет способствовать реализация следующих мер стратегического характера:

- Дальнейшая децентрализация и либерализация инвестиционного процесса на принципах рыночной открытости, но с условием жесткого законодательного регулирования инвестиционной сферы;

- Законодательное и экономическое стимулирование привлечения иностранных инвестиций, создание условий для притока в первую очередь ПИИ;

- Увеличение притока частного капитала (в том числе капитала мелких собственников и населения) в инвестиционную сферу путем налогового и законодательного стимулирования;

- Увеличение доли эффективного государственного инвестирования на основе внедрения принципов возвратности взамен практики безвозвратного субсидирования;

- Повышение эффективности государственных капитальных вложений путем усиления экономического обоснования инвестиционных проектов, страхования рисков, ужесточения ответственности за нецелевое использование средств и т.д.

- Смягчение налогового законодательства в части стимулирования обновления производственно-технической базы и развития НТП;

- Упрощение процедуры и увеличение доступности предоставления государственных гарантий предприятиям под привлечение средств на осуществление собственных инвестиционных программ;

- Активное привлечение всех видов частного, смешанного, иностранного или государственного капитала на поддержку научно-технического развития; обеспечение приоритетного финансирования этой задачи путем ее включения в Федеральные целевые программы.

Нацеленность на реализацию перечисленных задач предполагает выполнение ряда необязательных, но желательных условий, таких как устранение информационной асимметрии, повышение открытости и прозрачности государственных и экономических структур, улучшение финансирования обеспечительных мероприятий, стремление к сокращению сроков исполнения.

Таким образом, общая направленность экономических преобразований последних лет в России хотя и свидетельствует о некоторой нормализации инвестиционного поля в промышленном комплексе, все же на данном уровне социально-экономического развития России не может рассматриваться как

абсолютно достаточная. Наблюдаемые позитивные сдвиги в части обновления основных фондов, финансирования НТП, увеличения ПИИ или собственных источников финансирования предприятий за частую нивелируются возрастающим уровнем инфляции, высокими политическими и экономическими рисками, повышением зависимости от экспорто-ориентированных сырьевых отраслей, увеличением оттока капитала за рубеж.

В числе главных проблем улучшения объемов и качества инвестиционной деятельности на промышленных предприятиях остается слабость российской банковской системы и ее неспособность обеспечить предприятия инвестиционными ресурсами по приемлемой цене их оплаты. Вместе с тем, определенный оптимизм внушает завершающаяся либерализация экономики, качественно изменяющая процесс неэффективного государственного инвестирования на более эффективное частное инвестирование, объемы которого год от года растут. Определенный прогресс наметился и в оптимизации законодательного регулирования инвестиционной деятельности. Все это позволяет охарактеризовать текущую ситуацию в инвестиционной сфере как переломную, от дальнейшего развития которой зависит позитивный или негативный сценарий воспроизводственного развития российской промышленности. Поэтому для достижения устойчивого экономического роста особую важность на данном этапе приобретает использование стратегических инструментов управления инвестиционной деятельностью, одинаково актуальных как для какого – либо конкретного предприятия, так и всей экономической системы России.

### Список литературы:

1. Трифонов Ю.В., Сушников И.А. Проблемы реструктуризации Российских предприятий // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия : Экономика и финансы. 2004. №2. С. 68-73.
2. Заика И., Крюков А. Национальная экономика и инвестиции / И. Заика/ А. Крюков // Экономист. - 2013. - № 7. - С. 22
3. Осипенко О.В. Российские холдинги. Экспертные проблемы формирования и обеспечения развития / О.В. Осипенко. - М.: Статут, 2008.- 367 С.
4. Елизаветин М. Отраслевая структура иностранных инвестиций в России и опыт стран с развивающимися рынками / М. Елизаветин // Инвестиции в России. - 2014. - № 1. - С. 3
5. Аверкин А.Г., Астапович, А.З., Афонцев, С.А., Баррелл, Р. Политика привлечения иностранных инвестиций в российскую экономику. / А.Г. Аверкин, А.З. Астапович, С.А. Афонцев, Р. Баррелл - М.: Бюро экономического анализа; ТЕИС, 2013. - С. 38; Матовпиков М. Время менять стратегию / М. Матовпиков // Ведомости. -2012.-№102.-С. 14
6. Жариков А.В., Трифонов Ю.В., Ширяева Ю.С. Совершенствование организационных форм инновационной деятельности // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2012. №2-2. С. 109-113

7. Трифонов Ю.В., Вышинская Е.Н. Вышинский И.М. Сравнение методов анализа риска инвестиционных проектов // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2012. №3-1. С. 221-225

8. Трифонов Ю.В. Модифицированная концепция построения систем управления эффективностью бизнеса // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2013. №3-1. С. 289-292.

**ОБ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНЫХ СЛУЧАЯХ, ТРЕБУЮЩИХ ПРИНЯТИЯ  
СРОЧНЫХ МЕР ПРИ РАССМОТРЕНИИ ОБРАЩЕНИЙ,  
ЗАКРЕПЛЕННЫХ В ПРОЕКТЕ ФЕДЕРАЛЬНОГО ЗАКОНА «О  
ПОРЯДКЕ РАССМОТРЕНИЯ ОБРАЩЕНИЙ ГРАЖДАН В  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

*Бочкарев И.Е.*

*к.ю.н., доцент, доцент кафедры  
правового обеспечения экономической и  
инновационной деятельности Институт  
экономики и предпринимательства  
ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация:** в статье на основе системного анализа проекта Федерального закона «О порядке рассмотрения обращений граждан в Российской Федерации» показан недостаток части 5 статьи 13, где использован термин «в исключительных случаях, требующих принятия срочных мер», и предложен законодательный способ его устранения.

**Ключевые слова:** обращение, в исключительных случаях, срочные меры, рассмотрение, публичная администрация.

Многочисленные научные публикации, посвященные недостаткам действующего Федерального закона от 2 мая 2006 г. № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» [1] инициировали создание и деятельность межведомственной рабочей группы по разработке проекта нового Федерального закона «О порядке рассмотрения обращений граждан в Российской Федерации» (далее - проект ФЗ об обращениях) Советом при Президенте Российской Федерации по развитию гражданского общества и правам человека.

Проект ФЗ об обращениях (версия 03 сентября 2015 г.) размещен на сайте Совета при Президенте Российской Федерации по развитию гражданского общества и правам человека для общественного обсуждения [2].

Присоединяясь к данному обсуждению, выскажем ряд своих замечаний относительно термина «исключительные случаи, требующие принятия срочных мер», который закреплен в ч. 5 ст. 13 проекта ФЗ об обращениях. По нашему мнению, данный термин имеет неопределенный смысл и должен быть уточнен в целях установления пределов, в рамках которых правоприменитель будет определять признаки рассматриваемого случая как требующего принятия срочных мер.

Во-первых, анализ ч. 5 ст. 13 показывает, что эту часть нормы права невозможно реализовать без административного усмотрения должностных лиц. Вместе с тем отсутствие юридически установленных границ административного усмотрения может отрицательно отразиться на работе с обращениями, поскольку, в процессе правоприменения термин «исключительные случаи, требующие принятия срочных мер» может трактоваться как предельно расширительно, так и чрезмерно узко, исходя из субъективной позиции должностного лица. Кроме того, создается



благоприятный информационно-правовой фон, с одной стороны для недооценки сложности жизненных обстоятельств, а с другой стороны для их переоценки.

В связи с этим важно иметь в виду, что в современных условиях, когда государственное управление видоизменилось по объему и методам административное усмотрение должно опираться на закон [3] и, следовательно, правоприменитель при реализации ч. 5 ст. 13 должен находиться в рамках закона. Однако, как можно заключить из анализа проекта ФЗ об обращениях, это далеко не так. Действительно, толкование ч. 5 ст. 13 во взаимосвязи с другими частями данной нормы права показывает законодательные пределы ее реализации, но только в части возможного сокращения должностным лицом сроков принятия срочных мер в рамках тех сроков, которые закреплены в части 1 и части 2 ст. 13. Наоборот в части оценки характера жизненных обстоятельств как исключительных случаев ситуация полностью предоставлена на административное усмотрение должностного лица и, соответственно, не ограничена проектом ФЗ об обращениях.

Получается, что должностное лицо на практике вправе руководствоваться принципом «дозволено все, если не запрещено законом». Между тем следует учитывать, что данный принцип неоднократно подвергался заслуженной критике и мотивированному обоснованию его замены в сфере управления на принцип «можно только то, что прямо разрешено законом» известными учеными в области права [4].

К этому следует добавить, что руководство принципом «можно только то, что прямо разрешено законом» в процессе управленческой деятельности ставит под надежный контроль работу публичного служащего, как со стороны представителей гражданского общества, так и со стороны вышестоящих должностных лиц. Помимо этого, облегчается работа и самого должностного лица по определению жизненных обстоятельств, требующих принятия срочных мер.

Во-вторых, насколько такая «оценочная свобода» уместна в современных условиях, когда правовое сознание и правовая культура многих представителей публичной администрации в России находятся на крайне низком уровне [5], а размах коррупции публичных служащих шокирует общественное сознание. Когда зачастую представители публичной администрации не могут объективно оценить степень общественной угрозы в конкретном случае и принять срочные меры. В качестве яркого примера можно привести электронное обращение одного из граждан России от 12 октября 2015 года следующего содержания: «Уважаемый губернатор! **Второй год** (выделено мною. – *И.Б.*) обращаемся по вопросу аварийного состояния провода, упавшего с изолятора на столбе у нашего дома № 46 по ул. Луговой. Провод в настоящее время лежит на другом проводе, идущем к нашему дому, вызывая скачки напряжения и опасность возгорания. На все наши обращения в обслуживающую электрокомпанию, реакции нет. В доме проживает старый человек. Прошу Вас содействовать устранению аварийной ситуации» [6]. И таких аномальных случаев в работе публичной администрации при

рассмотрении обращений, имеющих важное значение для обеспечения личной, общественной и государственной безопасности в России тысячи.

Вместе с тем проводимые в России научные исследования также красноречиво свидетельствуют, что у представителей публичной администрации, мягко говоря, не все в порядке с пониманием семантической нагрузки термина «в исключительных случаях». Так, специалисты Центра экспертиз СПбГУ изучили практику применения свыше 45 тысяч документов, изданных властями различных регионов Северо-Западного федерального округа. Оказалось, что, используя термины «как правило», «в порядке исключения» и «**в исключительных случаях**» (выделено мною. – *И.Б.*), чиновники нередко допускают ошибки. Зачастую цена подобных ошибок - от сотен (если речь идет о привлечении к административной ответственности) до нескольких миллионов рублей (если оценивать законность процедуры принятия решения исполнительным органом власти субъекта федерации) [7].

В связи со сказанным уместно процитировать высказывание Е.А. Чабан: «Наличие в системе государственной и муниципальной службы низкого профессионального уровня сотрудников прямо вступает в противоречие с таким принципом организации и функционирования государственной службы, как профессионализм и компетентность государственных служащих. Отмеченный фактор чаще всего трансформирует административно-правовое усмотрение в административный произвол и самоуправство чиновников. Низкий уровень профессионализма и компетентности или вообще их отсутствие сводит на нет административно-правовое усмотрение и чаще всего становится преступлением или по меньшей мере дисциплинарным проступком» [8].

В-третьих, частое и непродуманное использование стандартных приемов юридической техники при закреплении в законе правовых терминов способствующих административному усмотрению также может привести к изъясам в поведении представителей публичной администрации. Как справедливо отмечает Ю.М. Двойнишникова, «...при выполнении публичной администрацией специфических государственных функций это явление претерпевает некоторую негативную деформацию и может привести к злоупотреблению в использовании своих полномочий соответствующей публичной администрацией. Негативный аспект выражается в том, что административное усмотрение уже не соответствует общественным интересам, идет вразрез с ними, в результате предстает явлением гораздо более вредным, чем полезным. Причинами такой деформации могут служить и **существующие пробелы в законодательстве, и несовершенство юридической техники**» (выделено мною. – *И.Б.*) [9].

Применительно к предмету нашего рассуждения актуальным является мнение Т.В. Кашаниной, которая прямо указывает, что: «...интенсивное и неумелое или заинтересованное использование системы исключений может поставить под угрозу саму полезность этого правотворческого приема» [10]. Так, из сравнительного анализа ч. 4 и ч. 5 ст. 13 проекта ФЗ об обращениях можно сделать вывод, что в обоих случаях используется один и тот же прием

юридической техники на основе термина «в исключительных случаях», но без каких-либо уточнений. Такой однообразный правотворческий подход вряд ли можно признать удачным для каждого случая. Если согласно ч. 4 ст. 13 требуется проведение дополнительной проверки в ходе текущей служебной деятельности, не носящей чрезвычайного характера, то, скорее всего, отмеченный прием допустим. Однако едва ли его использование обоснованно в чрезвычайных ситуациях, предполагающихся в соответствии с ч. 5 ст. 13, когда требуется принятие особых мер публично-властного характера.

В-четвертых, уточнение правовых пределов применения термина «за исключением случаев» в ч. 5 ст. 13 проекта ФЗ об обращениях не стоит расценивать как ограничение компетенции публичных служащих. Напротив, такой правотворческий подход обяжет публичных служащих внимательнее относиться к объектам правовой защиты, которые, кстати, одновременно являются и социально-правовыми ценностями (например, конституционный строй, общественный порядок, общественная безопасность). Тщательнее оценивать жизненные обстоятельства, представляющие угрозу для социально-правовых ценностей, и принимать максимально адекватные меры (меру) на поступившее обращение в пределах закона. Отмеченные обстоятельства будут лишь способствовать оптимальной реализации служебных полномочий, и обеспечивать надежную защиту публичных интересов.

Принимая во внимание вышеизложенное предлагаем для уточнения правовых пределов усмотрения публичных служащих при реализации ч. 5 ст. 13 в содержании данной нормы права закрепить оговорку о том, что сократить срок рассмотрения обращения можно только в исключительных случаях **предусмотренных законом** (выделено мною. – *И.Б.*).

### Список литературы

1. Бочкарев И.Е. О праве на обращение в форме электронного документа // Информационное право. – 2015. - № 4. – С. 17-21; Савоськин А.В. О необходимости совершенствования института досудебных обращений граждан в свете правовых позиций Конституционного Суда Российской Федерации // Конституционное и муниципальное право. – 2013. - № 2. – С. 50-53; Савоськин А.В. Допустимо ли признавать рассмотрение обращений граждан разновидностью государственных (муниципальных) услуг? // Административное и муниципальное право. – 2014. - № 6. – С. 574 – 579; Соловьев С.Г., Попов И.Е. О совершенствовании законодательства об обращениях граждан // Российский юридический журнал. – 2010. - № 2. – С. 139 – 144; Тоноян Г.Х. Институт обжалования в административном праве: Автореф... дис. канд. юрид. наук. – Москва: Моск. ун-т МВД РФ, 2008. – 28 с.; Тюрина, С.Ю., Борисов, Н.И. Обращения граждан как инструмент повышения эффективности взаимодействия населения и власти: нормативно-правовое регулирование и практика // Административное и муниципальное право. – 2012. - № 10. – С. 12 – 19.

2. Сайт Совета при Президенте Российской Федерации по развитию гражданского общества и правам человека / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://president-sovet.ru/presscenter/news/read/2686/>. (Дата обращения: 05 декабря 2015 года).

3. Тихомиров Ю. А. Административное усмотрение и право // Журнал российского права. – 2000. - № 4. – С. 72.

4. Алексеев С.С. Право и перестройка. Вопросы, раздумья, прогнозы. – М.: Юридическая литература, 1987. – С. 66–77; Матузов Н.И. Еще раз о принципе «не запрещенное законом дозволено» // Правоведение. – 1999. - № 3. – С. 14-32; Тихомиров Ю.А. Правовое регулирование: теория и практика. – М.: Формула права, 2008. – С. 157.

5. Купреев С.С. Об административном усмотрении в современном праве // Административное право и процесс. – 2012. - № 1. – С. 10; Чабан Е.А. Административное усмотрение: понятие и особенности // Административное право и процесс. – 2013. - № 11. – С. 67.

6. Открытый регион Тульской области. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://or71.ru/discover/open\\_municipality/1753/?PAGE=PROBLEM](https://or71.ru/discover/open_municipality/1753/?PAGE=PROBLEM). (Дата обращения: 05 декабря 2015 года).

7. «Как правило», чиновники соблюдают правила русского языка лишь «в исключительных случаях» Информация опубликована 28 мая 2015 года на сайте Санкт-Петербургского государственного университета./ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://spbu.ru/news-spsu/23767-kak-pravilo-chinovniki-soblyudayut-pravila-russkogo-yazyka-lish-v-isklyuchitelnykh-sluchayakh.html>. Дата обращения: 05 декабря 2015 года).

8. Чабан Е.А. Административное усмотрение: понятие и особенности // Административное право и процесс. – 2013. - № 11. – С. 67.

9. Двойнишникова Ю.М. Административное усмотрение и административная процедура в Российской Федерации // Международный журнал экспериментального образования. – 2014. - № 8. – С. 92.

10. Юридическая техника: учебник / Т. В. Кашанина. - 2-е изд., пересмотр. – М., 2011. – С. 207.

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

## ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ

*Бузмакова М.В.*

*к.э.н., доцент кафедры экономической  
теории и методологии ИЭП ННГУ*

**Аннотация:** в статье рассматриваются перспективы инновационного развития российской экономики и исследуются различные точки зрения. Автор анализирует изменения, происходящие в социальном плане на мегауровне, и предлагает инновационные направления развития отечественной социальной инфраструктуры в свете этих изменений.

До начала шестого технологического уклада осталось всего несколько лет, и, если Россия не успеет встроиться в новую картину мира, ее, скорее всего, не станет. Такое мнение высказал заместитель директора по науке Института прикладной математики им. М.В. Келдыша РАН, вице-президент Нанотехнологического общества России Георгий Малинецкий.

Ученый напомнил, что слово «инновации» впервые с высокой трибуны прозвучало в декабре 2001 г. Тогда президент Владимир Путин поставил две глобальные задачи – экспертиза государственных решений, прогноз [кризисов](#) и катастроф и разработка схемы перехода от «экономики [трубы](#)» к экономике высоких технологий. Но за эти годы ничего так и не было сделано. Между тем только высокие технологии могут спасти Россию.

«Россия в условиях глобализации не имеет никаких шансов – ее экономика никогда не будет конкурентоспособной. Две трети территории страны находятся в условиях вечной мерзлоты. Это значит что у нас всегда будет на порядок выше стоимость строительства, на порядок дороже рабочая сила, которую нужно обогревать и хорошо кормить, на порядок выше затраты на энергетику и так далее и так далее», – поясняет свою мысль Георгий Малинецкий.

«На нашей территории находится 30% мировых природных богатств, – продолжает он. – А наш вклад в глобальный продукт всего 3%. Такие страны долго не живут. Вся российская нефть стоит около 60 млрд. дол., оружие – 6 млрд. Между тем Индия сейчас выпускает программного обеспечения на 40 млрд. дол. и в ближайшее время планирует выйти на 60. То есть понимаете, они мозгами зарабатывают столько, сколько мы продажей нефти»<sup>1</sup>.

Ситуацию в России ученый охарактеризовал как «инновационный разгром». По сравнению с советскими временами поток инноваций упал в 15 раз. Одна японская корпорация «Панасоник» сейчас регистрирует патентов на различные изобретения и новые технологии в 4 раза больше, чем вся Россия.

«Чтобы страна инновационно развивалась, она должна иметь инновационные гиганты, – говорит Малинецкий. – Кризис расставил оценки

---

<sup>1</sup> URL: [http://prpk.info/news/uchenye\\_vremeni\\_u\\_rossii\\_ostalos\\_sovsem\\_malo\\_v\\_usloviyakh\\_globalizacii\\_ona\\_ne\\_imeet\\_nikakikh\\_shansov/2010-04-27-1419](http://prpk.info/news/uchenye_vremeni_u_rossii_ostalos_sovsem_malo_v_usloviyakh_globalizacii_ona_ne_imeet_nikakikh_shansov/2010-04-27-1419) (дата обращения 7 июля 2012 г.).

странам. В частности, в инновационной сфере США и Германия уменьшили количество регистрируемых патентов на 10%. Япония увеличила на 10%. Рекордсмены две страны – Китай увеличил количество изобретений и внедряемых технологий на 30%, Россия на 30% сократила».

В этих условиях весьма востребованной является разработка инновационной стратегии по инфраструктурному обустройству России. Совершенствование инфраструктуры вызвано не столько износом основных фондов (70–80%), моральным старением, несоответствием требованиям стандартов, сколько несоответствием структурным преобразованиям в национальной экономике и геоэкономике<sup>2</sup>.

Перестройка структур национальных экономик в конце XX–начале XXI в. вызвана радикальными преобразованиями общественно-экономических систем и связана с углублением процессов общественного разделения труда и коренными изменениями организации общественного производства, новыми экономическими отношениями хозяйствующих субъектов различных форм собственности; развитием наукоёмких инновационных производств и технологий.

Современные экономические, социальные, технические, технологические, инновационные преобразования формируют новую парадигму эры инфраструктурного обустройства и ее инвестирования. Трансформации меняют характер создания технологий инфраструктуры, а распространение инновационных новшеств касается и социальной инфраструктуры.

В новых условиях для достижения высоких и устойчивых темпов развития экономики страны возникает проблема построения такой социальной инфраструктуры, которая соответствовала бы новым реалиям хозяйственного мироустройства. Речь идет о гигантской, грандиозной программе инфраструктурных преобразований в России, которые должны соответствовать современным структурно-формирующим тенденциям выхода мирового хозяйства на геоэкономические трансформационные модели, в основе которых лежит сетевой подход к организации новейших хозяйствующих структур, где эффекты их развития предопределяются синергетическим состоянием всей системы.

Геоэкономический подход при анализе инфраструктурных модификаций мира позволяет сделать обобщения о роли инфраструктуры в достижении экономического роста и, самое главное, о роли и важности инфраструктуры как жизненно определяющей среды, как носителя качества жизни в условиях быстро меняющихся ситуаций глобализирующегося мира.

Далее использовать существующую методологию создания инфраструктуры, в том числе и социальной, невозможно, так как созданные на ее основе стандарты не учитывают новые явления и факторы, влияющие на ее

---

<sup>2</sup> См.: Кузнецова А.И. Инвестиционная политика и стратегия государства в инфраструктурном обустройстве России. URL: <http://www.isepim.ru/files/editor/file/KuznecovaAI.pdf?PHPSESSID=359f0c4d7173bd25704c63e546de8305> (дата обращения 20.12.2015 г.)

формирование: динамичность преобразований в мирохозяйственной системе; динамичность интеграционных процессов; развитие мировых рынков, новую структуру национальной экономики.

Анализ общего теоретико-методологического контура сложных структур, а также тенденций, отдельных событий и процессов, движущих сил, проблем, симптомов и причин их появления является средством обнаружения нарождающихся и проявляющихся в новых условиях реальностей, влияющих на формирование социальной инфраструктуры. Анализ показывает, что существующие организационно-функциональные взаимосвязи, методологическая база и действующая практика имеют ведомственную замкнутость и оторванность проектирования инфраструктур от общенациональных и мирохозяйственных задач и проблем. При структурной смене экономики действующая инфраструктура теряет свою актуальность. Поведение сложных систем, к которым относится социальная инфраструктура, обладают некоторым устойчивым состоянием в течение некоторого времени сохранять качественно неизменное состояние. Состояние порядка сохраняется дольше, чем состояние хаоса; элементы в системе ведут себя не независимо, а согласованно, в результате организм действует как единое целое. Стремление навязать системе чуждый ей способ эволюции приводит к ассимиляции изначального целеполагания, распаду системы либо колоссальным затратам энергии и ресурсов для поддержания этого состояния. Недоучет возникающих в процессе эволюции новых внешних факторов ведет к большому отставанию страны в части создания инфраструктурных условий для технического прогресса и жизнедеятельности населения.

Методологические основы формирования социальной инфраструктуры инновационной экономики необходимо дополнить новыми факторами, влияющими на инфраструктуру. Учет этих факторов позволит разработать национальные инфраструктуры с учетом особенностей современного развития экономик стран и вписать их в мирохозяйственную систему; обеспечить долголетие инфраструктуры и независимость от политических перемен.

Создание инфраструктуры инновационной экономики России, связанной с новыми технологиями и новыми социальными программами, – прерогатива государства, а модернизация инфраструктуры, построенной в доперестроечный период, возможна за счет инвестиций частных физических и юридических лиц. При этом должен быть усилен государственный контроль за целевым использованием мобилизованных инвестиций.

Российская социальная инфраструктура имеет как специфические особенности, так и отвечающие общемировым тенденциям. Рассмотрим основные инновационные преобразования социальной инфраструктуры, которые идут в мире.

Большие изменения происходят в плане технологического развития. Технологические достижения открывают новые возможности, особенно в общении, в сфере закупок, что приводит к сокращению работников государственного сектора социальной сферы. Сокращение затрат на рабочую силу через электронный мониторинг, автоматизированные продажи билетов и

т. п. в значительной степени зависит от общей ситуации. Факторы, влияющие на коммуникации, в конечном счете, позволяют получить любого вида товары и услуги в любом месте. Решающее различие в том, что потребителям или пользователям больше не нужно идти к месту работы или месту продаж, – товары и услуги сами приходят к ним. Это имеет последствия и для социальной инфраструктуры. Например, мобильных административных учреждений, почтовых отделений и филиалов банков, которые были широко развернуты в сельской местности в Германии 80-х гг. прошлого века, сейчас практически не осталось, поскольку эти услуги в значительной степени могут быть оказаны за счет новых телекоммуникационных технологий.

Новые знания и социальные предпочтения также могут оказать влияние на изменение требований к социальной инфраструктуре. Например, быстрое старение населения будет генерировать новые цели развития, в центре внимания которых будет повышенный спрос на различные виды отдыха.

Демографические изменения и состояние государственных финансов также являются условиями, вносящими инновации в деятельность предприятий социальной инфраструктуры. В Германии демографические изменения уже давно ведут к тому, что некоторые общины теряют один или более процентов своего населения в год, население стареет быстрыми темпами<sup>3</sup>. Во многих областях растет потребность в услугах по поддержке и уходу за пожилыми людьми. Если раньше основная тяжесть по заботе о пожилых родственниках ложилась на плечи семьи, то сегодня вследствие профессиональной мобильности многие молодые люди больше не живут в непосредственной близости от их близких родственников. Поэтому необходимы новые концепции для вспомогательных служб, обслуживающих пожилых.

Социальная сфера России за последние годы также претерпела значительные изменения, во многом сдавая позиции патернализма, завоеванные в советский период. Стратегия инновационного социально ориентированного развития, о которой говорится в программе развития страны до 2020 г., включает в себя целый ряд мер по качественному обновлению социальной сферы<sup>4</sup>.

Появлению инноваций в социальной сфере в настоящее время содействуют такие процессы, как: обострение социальных проблем, которые следует решать по-новому; отсутствие необходимых ресурсов для развития социальной сферы, что требует более действенных способов их поиска; тенденция ужесточения требований к качеству услуг учреждений социальной сферы и приведения их к международным стандартам.

<sup>3</sup> См.: Thüringer Landesamt für Statistik 2004. S. 12, 15

<sup>4</sup> См.: Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. Утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 нояб. 2008 г. №1662-р.



ОБЗОР РЫНКА И ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГА  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ ПОДГОТОВКИ НАУЧНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ В НИЖНЕМ НОВГОРОДЕ И  
НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

*Виль В.А.*

*менеджер по рознице АРПП "Шанс-пресс"*

**Аннотация:** в статье представлен обзор рынка образовательных услуг, в частности, в Нижнем Новгороде и Нижегородской области. Приводятся мировые статистические данные, а также общероссийские данные с целью формирования представления об уровне образования населения. Рассматриваются программы подготовки научно-педагогических кадров в вузах Нижнего Новгорода, а также поднимается вопрос об особенностях их продвижения. Делается вывод о необходимости применения маркетинговых инструментов для повышения конкурентоспособности вузов, выдвигаются предположения о применении более актуальных и действенных методов продвижения образовательных услуг.

There is a review of the market of educational services, in particular, in Nizhny Novgorod and the region. World statistical data, and also the all-Russian data are provided. Programs of postgraduate study are considered in the article, plus all features of their advance are brought up. Here is the conclusion about need of use of marketing tools for increase of competitiveness of higher education institutions, assumptions about application of more actual and effective advancing methods of educational services are made.

**Ключевые слова:** образование, аспирантура, маркетинг, конкуренция, ВУЗы.

Главным видом деятельности любого учебного учреждения является оказание образовательных услуг, которые, в свою очередь, являются непосредственным интеллектуальным продуктом профессорско-преподавательского состава учебного заведения. То есть в итоге, образовательная услуга становится благом, предоставляющим потребителю возможность для развития и самореализации.

В целом, понятие «образовательной услуги» можно охарактеризовать как:

- 1) предоставление образовательным учреждением возможности получения образования для повышения конкурентоспособности личности на рынке труда;
- 2) систему знаний, умений, навыков и другой информации, используемой для удовлетворения различных образовательных потребностей государства, общества и личности;
- 3) учебно-педагогическую деятельность;
- 4) в частном случае, как подготовку специалиста определенной квалификации для организации-потребителя. [4, с.27]

Оценивая рынок образовательных услуг в мире можно прибегнуть к статистическим показателям. Например, к индексу уровня образования в странах мира (Education Index), который является комбинированным показателем Программы развития Организации Объединенных Наций

(ПРООН). [1] Данный показатель измеряет достижения страны с точки зрения достигнутого уровня образования населения по показателям:

- индекс грамотности взрослого населения
- индекс совокупной доли учащихся, получающих начальное, среднее и высшее образования.

Таблица 1.

Индекс уровня образования стран мира (на 2014 год)

МЕСТО	СТРАНА	ИНДЕКС
1	Австралия	0.927
2	Новая Зеландия	0.917
3	Норвегия	0.910
4	Нидерланды	0.894
5	Соединённые Штаты Америки	0.890
<b>36</b>	<b>Россия</b>	<b>0.780</b>

В условиях современности никто не сомневается, что будущее человека во многом определяется его образованностью. Таким образом, будущее целой страны напрямую зависит от системы образования, в сфере услуг которой уже установлены рыночные отношения. Централизованная система распределения выпускников осталась в прошлом, а конкуренция между учебными заведениями сильно обострилась. Кроме того, государственное финансирование на образовательные программы с каждым годом существенно уменьшается в связи с нестабильной экономической ситуацией. На фоне сложившейся ситуации на рынке возник стремительный рост предложения образовательных услуг, который очень часто превышает сам спрос. Это, в свою очередь, формирует необходимость поиска путей повышения конкурентоспособности учебных учреждений, перед которыми встаёт ряд проблем, связанных с необходимостью адаптации к жёстким рыночным условиям. Таким образом, формируется потребность в проведении оценки уровня конкурентоспособности и разработке конкурентных стратегий, что требует от вузов проведения постоянных мониторингов внешней среды. Учебным учреждениям необходимо осуществление маркетинговых исследований, на основе которых будет возможным последующее применение инструментов продвижения образовательных услуг в конкурентной среде.

Учитывая, что высшее образование складывается из нескольких уровней, включающих в себя как бакалавриат, магистратуру, так и более углубленную аспирантуру, стоит сказать, что на каждое из этих направлений разный спрос, что, в свою очередь, порождает разное предложение. В таблице 2 в количественном выражении отображена динамика колебания спроса и предложения в сфере образовательных услуг в Российской Федерации за последние 15 лет. [2] Совершенно очевидно, что сокращение численности

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

студентов связано с демографической ситуацией, которая, в свою очередь, также нестабильна. Кроме того, в связи с проведение реформ по укрупнению вузов в России и ликвидации филиалов образовательных учреждений, общее число организаций значительно уменьшилось.

Таблица 2

### Основные показатели деятельности организаций высшего образования в России

	Число организаций, на начало учебного года					
	2000/2001	2005/2006	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014
<b>Всего</b>	<b>965</b>	<b>1068</b>	<b>1115</b>	<b>1080</b>	<b>1046</b>	<b>969</b>
Государственные и муниципальные организации	607	655	653	634	609	578
В том числе:						
автономные	...	...	...	23	24	43
бюджетные	...	...	...	586	560	514
казенные	...	...	...	24	24	21
прочие	...	...	...	1	1	-
Частные организации	358	413	462	446	437	391

	Численность студентов, на начало учебного года; тыс. чел.					
	2000/2001	2005/2006	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014
<b>Всего</b>	<b>4741.4</b>	<b>7064.6</b>	<b>7049.8</b>	<b>6490.0</b>	<b>6075.4</b>	<b>5646.7</b>
Государственные и муниципальные организации	4270.8	5985.3	5848.7	5453.9	5145.3	4762.0
В том числе:						
автономные	...	...	...	311.5	355.0	450.1
бюджетные	...	...	...	4954.8	4614.3	4254.5
казенные	...	...	...	91.4	86.3	57.3
прочие	...	...	...	96.1	89.7	-
Частные организации	470.6	1079.3	1201.1	1036.1	930.1	884.7

Аспирантура в Российской Федерации является формой послевузовского профессионального обучения и основной формой подготовки научно-педагогических и научных кадров. Целью обучения в аспирантуре является формирование специалиста, имеющего навыки выполнения научно-исследовательских работ и способного в научной сфере ставить и решать научные задачи. В соответствии с федеральным законом "Об образовании в Российской Федерации": аспирантом является лицо, имеющее высшее профессиональное образование и обучающееся в аспирантуре и подготавливающее диссертацию на соискание ученой степени кандидата наук. [5]

Говоря о рынке услуг высшего образования в Нижегородской области, стоит произвести деление на три группы:

- Государственные ВУЗы Нижегородской области;
- Негосударственные ВУЗы Нижегородской области;
- Филиалы государственных ВУЗов.

Рассматривая каждую из групп конкретно в сфере предоставления образовательных услуг аспирантской программы, можно выделить наиболее весомых игроков на рынке. Именно они ведут самую напряженную конкурентную борьбу за студентов при приёме, как на бесплатное, так и на платное отделения. Безусловно, наибольший интерес для любого университета представляет именно платная программа, которая, в период

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

экономического кризиса и общего падения интереса у студентов к продолжению научной деятельности, несет серьёзные потери. На многоугольнике конкурентоспособности (рис.1) представлены вузы разных категорий города Нижнего Новгорода и Нижегородской области, у которых есть программы аспирантуры. Исходя из проведенного анализа можно сделать вывод о том, какие учебные организации наиболее конкурентоспособны в данной сфере.

Многоугольник конкурентоспособности

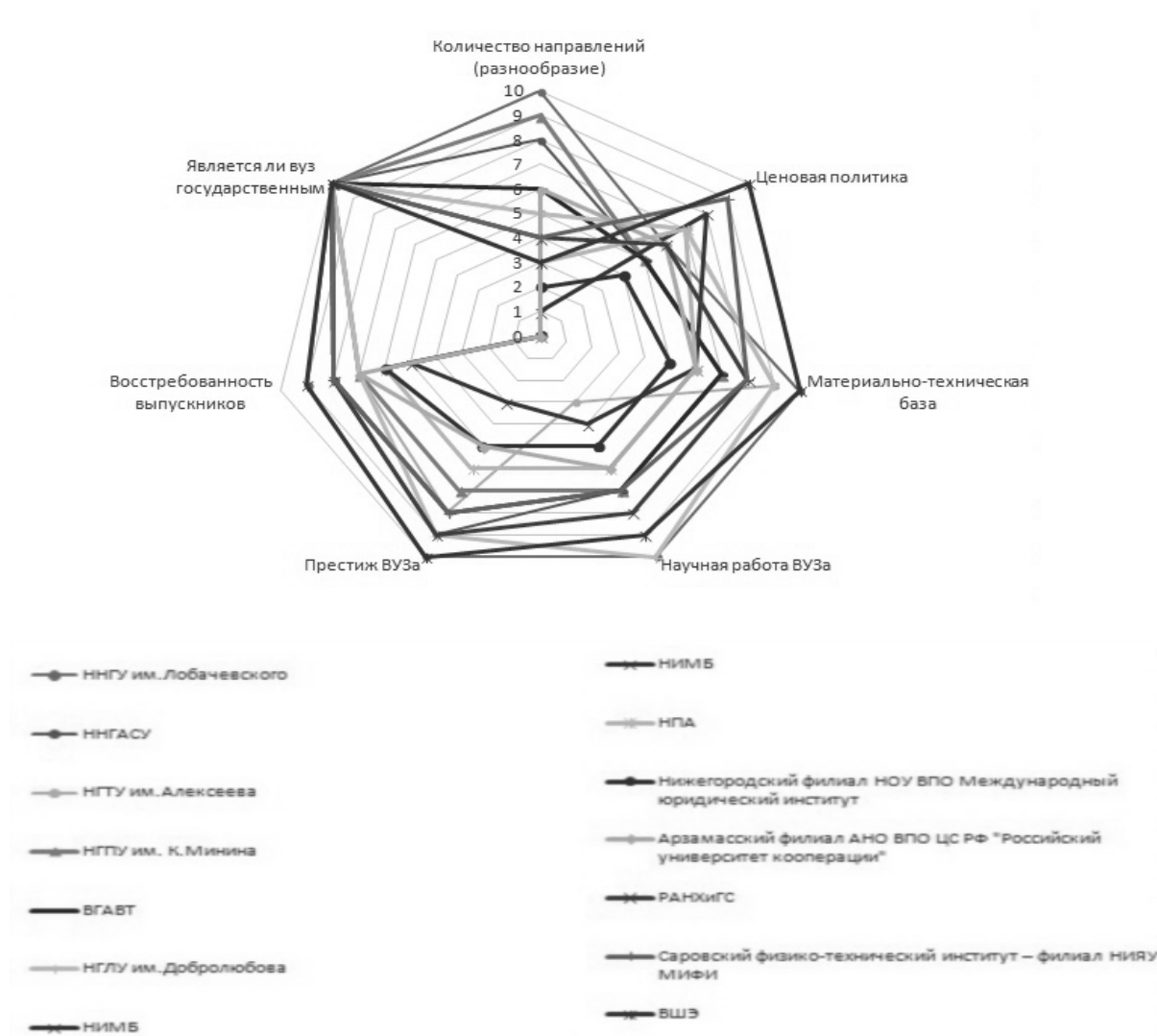


Рис. 2 Многоугольник конкурентоспособности вузов Нижегородской области

Таким образом, между представленными вузами разворачивается напряженная конкурентная борьба за каждого студента. Институты и университеты вынуждены прибегать к привычным инструментам маркетинговых исследований и искать новые пути продвижения образовательных услуг. В связи с этим возникает ряд проблем, как с финансированием маркетинговых мероприятий, так и с колебанием спроса, вызванным экономическими, политическими и социальными причинами.

В целом, целевую аудиторию, на которую направлены образовательные услуги аспирантуры, составляют в основном выпускники высших учебных заведений, получившие квалификацию специалиста или магистра.

По поведенческому признаку целевая аудитория делится на 2 сегмента:

- люди, желающие поступить в аспирантуру и находящиеся в процессе выбора ВУЗа;
- люди, не планирующие поступать в аспирантуру, но готовые пересмотреть своё решение при должной мотивации.

Кроме того, добавочным сегментом могут стать родители магистрантов и специалистов, которые готовы оплатить своему ребенку платное отделение аспирантуры для получения им диплома 3-го уровня образования.

Соответственно, воздействие на каждый из представленных сегментов будет различным как по интенсивности, так и по набору инструментов продвижения. Если для первого сегмента, в котором молодые люди заинтересованы в дальнейшем обучении, политика продвижения уже более-менее сформирована, то второй сегмент в начале нужно заинтересовать, привлечь к развитию в научной сфере.

Для молодых людей, не планирующих поступать в аспирантуру, но готовых пересмотреть своё решение при должной мотивации, определяющими могут стать следующие преимущества обучения в аспирантуре:

- отсрочка от службы в армии
- перспективы построения более успешной карьеры при наличии кандидатской степени
- возможность преподавания в университете (гарантия рабочего места)
- возможность стажировки в ведущих мировых университетских центрах

Именно на эти аспекты следует обратить внимание вузам, желающим выстроить свою конкурентную кампанию продвижения должным образом. Данный сегмент завоевать сложнее, а потому и инструменты для продвижения должны носить современный, более передовой характер. В первую очередь, это социальные сети со всевозможными сообществами и "пабликами", реклама в которых позволит привлечь внимание новой аудитории. Сейчас всё большую популярность набирает такой способ продвижения как вирусные ролики, которые позволяют захватить внимание, вызвав желание кликнуть на ссылку и ознакомиться с особенностями предложения. К тому же, вирусная реклама провоцирует обсуждения на форумах, в социальных сетях, что также сыграет в пользу маркетинговой кампании, выводя её на успешный уровень. Впрочем, к привычным инструментам вроде печатной и наружной рекламы также стоит прибегать с целью охватить ещё большую аудиторию потенциальных потребителей образовательных услуг.

Мир меняется и не стоит на месте, общество разрабатывает новые стандарты образования, а требования работодателей при приеме на ту или иную вакансию всё больше ужесточаются, вынуждая молодых соискателей повышать свою квалификацию и углубляться в профессию. Современная

индустрия развлечений предлагает всё больше фильмов с научной и научно-фантастической тематикой, а также биографические ленты о выдающихся мыслителях, деятелях и гениях. Ориентированность общества на повышение уровня образования, на построение некоего фундамента для дальнейшего развития молодого поколения даёт новый источник развития и самим образовательным учреждениям, которые должны оставаться "на волне", быть в курсе новостей и модных тенденций, чтобы стать наиболее конкурентоспособными в сфере предложения образовательных услуг.

### **Список литературы:**

1. Рейтинг стран мира по уровню образования. Гуманитарная энциклопедия [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий. — 10.10.2009 (последняя редакция: 18.03.2015). URL: <http://gtmarket.ru/ratings/education-index/education-index-info>
2. Образование в Российской Федерации: 2014 : статистический сборник. – Москва : Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2014. – 464 с.
3. М.Г. Подопригора. Механизм стратегического управления конкурентоспособностью вуза на рынке образовательных услуг на основе бенчмаркинга и методики распознавания образов. Монография. – Таганрог: Издательство ТТИ ЮФУ, 2011. 216 с.
4. Маркетинг: общий курс: учеб. пособие для бакалавров / А. Я. Якобсон [и др.]; под ред. А. Я. Якобсона, Н. Я. Калюжной. - 6-е изд., перераб. - М. : Омега-Л, 2013. - 503 с.
5. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 14.12.2015) "Об образовании в Российской Федерации".

## ВЛИЯНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ОСОБЕННОСТЕЙ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПУБЛИЧНЫХ ВЫСТУПЛЕНИЙ

*Виноградов А.С.*

*магистрант 2 курса группы 728 МВ-ПЛ  
направление “Психология” Института  
экономики и предпринимательства  
ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

*Локтева Т.В.*

*магистрант 2 курса группы 728 МВ-ПЛ  
направление “Психология” Института  
экономики и предпринимательства  
ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация:** на примере конкретных двух организаций рассмотрены психологические особенности поведения людей, выступающих публично. Несмотря на актуальность изучения этого аспекта деятельности отдельных профессий, исследований, касающихся специфики публичных выступлений, в настоящее время еще недостаточно. Предложены рекомендации руководителям организаций с целью повышения уровня успешности публичных выступлений сотрудников.

**Ключевые слова:** публичное выступление, эффективность публичных выступлений, развитие коммуникативных навыков.

Навыки публичной презентации являются неотъемлемой частью компетенций представителей многих современных профессий: от продавца-консультанта до руководителя организации. Данные навыки являются особенно актуальными для сотрудников анализируемых в настоящем исследовании организаций: ГТРК «Нижний Новгород»[1] и Многопрофильного психологического центра «VN-Clinic»[2]. Поскольку сотрудникам этих организаций по роду своих занятий приходится достаточно часто выступать перед большими аудиториями, то совершенствование навыков публичного выступления работников этих компаний является стратегически важной задачей. При этом необходимо учитывать, что во многом возможности совершенствования этих навыков зависят от самого человека – его психологических особенностей, представлений об успешном публичном выступлении, а также готовности тратить свое время и силы на совершенствование умений выступать публично.

Целью проведенного исследования являлось изучение мнений сотрудников указанных организаций относительно публичных выступлений, а также выявление психологических особенностей их поведения во время публичного выступления.

Гипотезы исследования:

1. Несмотря на то, что большинство людей понимают, что навык публичного выступления является необходимым условием для достижения успехов в профессиональной сфере, они не готовы тратить большое количество своего личного времени на совершенствование этого навыка.

2. Опыт публичных выступлений влияет на уровень волнения перед ними.

3. Уровень волнения зависит от аудитории, перед которой приходится выступать, например, чем более она авторитетная и статусная, тем больше волнение.

4. Люди с гуманитарным образованием более успешны в публичных выступлениях.

5. Мужчины меньше испытывают чувство страха перед публичными выступлениями, чем женщины.

Для проверки гипотез в ноябре 2015 года нами был проведен анкетный опрос сотрудников ГТРК «Нижний Новгород» и «VN-Clinic», которым в силу своих должностных обязанностей приходится регулярно выступать публично.

В опросе приняли участие 15 сотрудников ГТРК «Нижний Новгород» и 5 сотрудников «VN-Clinic» (N=20), из них: 55% мужчин и 45% женщин. Большая часть опрошенных находится в возрасте от 30 до 39 лет (40%) и в возрасте от 40 до 49 лет (35%).

Практически все опрошенные (95%) считают, что можно развить в себе чувство уверенности перед выступлением. При этом каждый третий (30%) не готов тратить личное свободное время на развитие навыков эффективного общения и/публичных выступлений. Остальные 70% желают тратить свое свободное время на тренинги, но не много. Так, 30% респондентов готовы тратить на эти цели всего 10-15 минут в день, 10% – от 15 до 30 минут, 20% – до одного часа, и только 10% опрошенных готовы уделять развитию навыков публичных выступлений более одного часа в день.

Таким образом, первая гипотеза исследования подтвердилась: большинство людей понимают, что навык публичного выступления является необходимым условием для достижения успеха в профессиональной сфере, но при этом не готовы вовсе или не готовы тратить большое количество своего личного времени на совершенствование этого навыка.

Исследование показало, что у большинства сотрудников (70%) имеется большой опыт публичных выступлений – более 3-х лет. Каждый четвертый опрошенный (25%) выступает публично в течение последних трех лет только у 5% сотрудников организаций опыт публичных выступлений составляет менее одного года.

Таблица 1

Оценка уровня волнения пред публичным выступлением по 10-ти балльной шкале сотрудниками организаций в зависимости от опыта выступлений (в процентах от общего числа ответивших, N=20)

Опыт публичных выступлений	Оценки уровня волнения пред публичным выступлением*					
	2	3	4	5	6	7
Менее 1 года				5		
1-3 года		10	10	5		
Более 3-х лет	20	5	20	10	10	5

\*В таблице приводятся только те баллы, которые были отмечены в ходе опроса.



Как видно из таблицы 1, уровню испытываемого волнения перед публичным выступлением минимальный балл был поставлен сотрудниками с самым большим стажем публичных выступлений – более трех лет. Более половины из них (55%) оценили уровень своего волнения перед публичным выступлением в диапазоне от 2 до 5 (т.е. присвоили минимальные значения).

Сравнения с остальными оценками, можно заключить, что гипотеза о влиянии публичных выступлений на уровень волнения перед ними верна. Отметим, однако, что имеющаяся выборка (небольшой объем и несбалансированный состав участников опроса по стажу публичных выступлений) не позволяет статистически корректно посчитать связи между переменными и влияние стажа на уровень волнения. Поэтому необходимы дополнительные исследования для проверки выявленной тенденции.

Гипотеза, что уровень волнения зависит от аудитории, перед которой приходится выступать подтвердилась. У 70% опрошенных страх и волнение перед публичным выступлением зависит (40%) или скорее зависит (30%) от аудитории, перед которой приходится выступать. Только у трети опрошенных не наблюдается такой зависимости (Рис.1). Интересно отметить, что при ответе на прямой вопрос о том, испытывают ли сотрудники страх перед публичным выступлением, только 55% признались, что испытывают (5%) или иногда испытывают страх (50%).

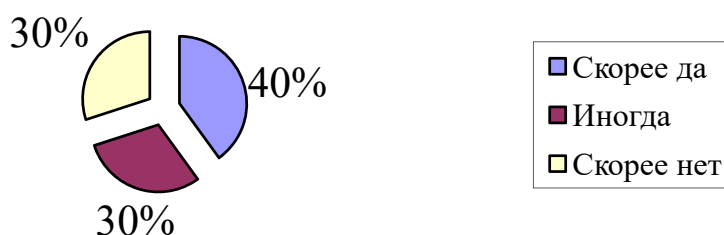
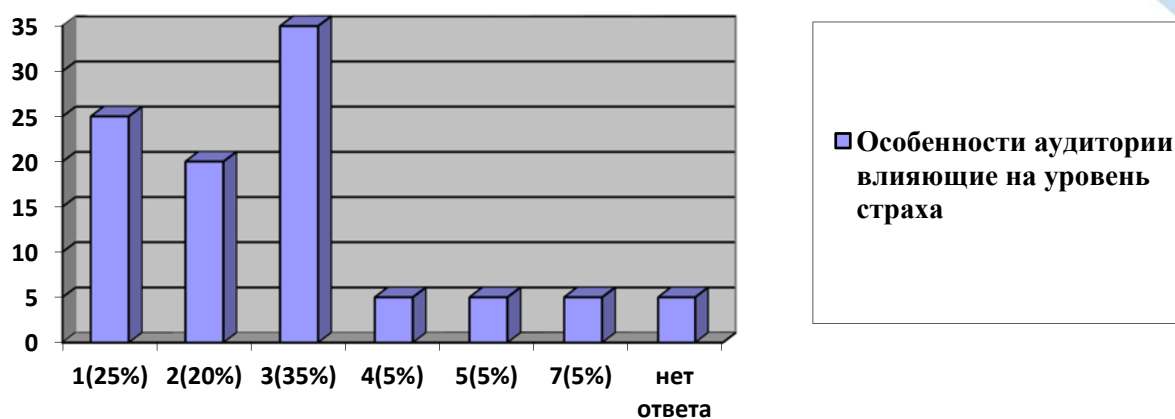


Рис.1. Зависимость волнения и страха от аудитории, перед которой необходимо выступать

Более трети (35%) опрошенных боятся недоброжелательных людей в зале, каждого четвертого (25%) пугает присутствие в зале вышестоящего начальства и каждый пятый (20%) пасует перед высоким уровнем подготовленности аудитории – не чувствуют уверенности в своей компетенции. На 5% выступающих негативно влияет присутствие родственников при выступлении, и на такое же количество опрошенных влияет присутствие в аудитории близких коллег по работе. Наконец, на 5% участников опроса особенности аудитории вообще не оказывают никакого влияния. Интересно отметить, что массовость аудитории, перед которой приходится выступать, ни у одного из опрошенных не усиливают уровень страха и/волнения во время выступления (рис.2).

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ



1. Присутствие в аудитории вышестоящего начальства
2. Высокий уровень подготовленности аудитории
3. Недоброжелательность аудитории
4. Близкие коллеги по работе
5. Ваши родственники
6. Массовость аудитории
7. Другое (аудитория не влияет)

Рис.2 Особенности аудитории, влияющие на уровень волнения и страха

Сопоставление данных, касающихся наличия обратной связи во время публичных выступлений (один из показателей успешного выступления) с уровнем образования респондентов показывает, что 12% респондентов с гуманитарным образованием всегда имеют обратную связь по итогам своих выступлений. В то же время, у опрошенных с техническим и экономическим образованием такого варианта ответа вообще не было – они выбрали только варианты ответов «часто» и «иногда». Это является одним из аргументов в пользу подтверждения гипотезы о том, что люди с гуманитарным образованием более успешны в публичных выступлениях, которая, однако, нуждается в дальнейшей верификации.

Анализ показал, что не испытывают страх перед публичным выступлением 45% мужчин и 44% женщины. Это практически одинаковые показатели. При этом мужчины немного чаще говорили, что иногда испытывают страх перед публичным выступлением (55%) в сравнении с женщинами (44%). Однако, в отличие от мужчин, 11% женщин сказали, что скорее испытывают страх перед выступлением, тогда как ни один мужчина не выбрал этот вариант ответа. Таким образом, проведенный анализ не дает нам основания для подтверждения гипотезы о том, что сильный пол меньше испытывает чувство страха перед публичными выступлениями, чем слабый.

Делая выводы по проделанной работе можно сказать, что в организациях, где сотрудникам приходится часто выступать перед аудиторией, в основном трудятся люди с гуманитарным образованием, которое подразумевает умение грамотно и доходчиво излагать свои мысли. Чем больше стаж работы на должности, предполагающей публичные выступления, тем ниже уровень волнения перед ними. А значит, качество и

эффективность выступлений будет выше. Барьером к достижению цели успешного выступления может стать и сама аудитория. Чем более она авторитетна и статусна, тем волнительней выступить перед ней. Наиболее часто опрошенные испытывают затруднения, общаясь с залом, где присутствует вышестоящее начальство, родственники, недоброжелательно настроенные либо досконально разбирающиеся в обсуждаемых вопросах люди. Наш опрос не выявил зависимости наличия чувства страха перед аудиторией от гендерного различия. Можно предположить, что основную роль в этом играют личностные качества индивида.

Результаты исследования могут служить ориентиром для руководителей, которые хотят повысить уровень успешности публичных выступлений своих сотрудников. Исследование показало, что сотрудники неохотно будут тратить свое личное время на развитие коммуникативных навыков, значит необходимо запланировать подобные тренинги на рабочем месте. При этом необходимо уделить время и развитию навыков снятия волнения перед выступлением. Как показал опрос, это действенная мера, к которой прибегает добрая половина респондентов. Также уместно в процессе обучения большое внимание уделить изучению различных манипулятивных техник работы с аудиторией. Как показал опрос, большинство ораторов для успешной коммуникации с аудиторией применяют техники влияния на людей, которые в основном направлены на эмоции и психику реципиентов.

### Список литературы

1. ГТПК «Нижний Новгород». URL:<http://vestinn.ru/>
2. Многопрофильный психологический центр «VN-Clinic». URL:<http://www.vesnorma.ru>

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КОНЪЮНКТУРА РФ. РАЗВИТИЕ ТУРИЗМА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

*Власова А.В.*

*студентка 4 курса Института  
экономики и предпринимательства  
ННГУ им. Н. И. Лобачевского*

**Аннотация:** Туризм представляет собой одну из наиболее динамично развивающихся и высокодоходных отраслей мировой экономики, поэтому изучение зависимости состояния экономики России от развития туристской отрасли является актуальным, особенно учитывая достаточно малую долю России в мировом туристском потоке. В статье проанализированы основные факторы, влияющие на развитие внутреннего туризма в России, выявлены основные проблемы и перспективы его развития. В работе рассмотрена «Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2020 года», которая является ключевым инструментом правовой базы государственной поддержки туризма. На основе анализа состояния Российской экономики, мировой политической обстановки и государственных программ, определены причины возникновения тенденции роста внутреннего туризма в РФ.

На данный момент туризм считается самым стабильно развивающимся сектором мировой экономики, который достаточно серьезно влияет на социально-экономическое развитие многих стран. Для 38% государств туризм главный источник дохода, а для 83% стран туризм является одним из пяти основных источников дохода. Однако туризм получил признание как важное социально-экономическое явление относительно недавно. В настоящее время во многих странах туризм играет важную роль в формировании валового внутреннего продукта, создании дополнительных рабочих мест и обеспечении занятости населения, а также оптимизации внешнеторгового баланса. Туризм выступает катализатором социально-экономического развития. То есть, туристическая отрасль представляет собой очень сложную отрасль экономики, связанную с 53 отраслями народного хозяйства: транспорт, связь, питание, сельское хозяйство, строительство и др. В свою очередь, на развитие туризма воздействуют различные факторы: демографические, природно-географические, социально-экономические, исторические, религиозные и политико-правовые.

То есть туризм является на данный момент одним из важных средств повышения экономических показателей. Целью статьи является определение уровня развития туризма в России (внутреннего и международного) и определение тех факторов, которые повлияли на это положение.

По данным Росстатистика, в 2014 году численность граждан России, размещенных в КСР, составляет 33798523 человек, а вот численность иностранных граждан куда меньше – 4607893 человек. [6] На долю въезжающих в Россию туристов приходится примерно 1% мирового туристского потока. В связи с этими данными глава Росстатистика Олег Сафонов объявил, что развитие туризма в России может быть увеличено за счет развития потенциала внутреннего туризма. «Рост внутреннего туризма в

России по итогам 2015 года может составить около 20% по сравнению с 2014 годом», - об этом сообщил журналистам завкафедрой рекреационной географии и туризма МГУ, вице-президент Национальной академии туризма Виктор Кружалин. «В 2014 году спрос на внутренние туристские направления вырос в России примерно на 30% - до 41,5 млн человек, в 2013 году он составлял 33 млн человек. Выездной туризм за 9 месяцев 2015 года снизился на 30%. Можно предположить, что по итогам 2015 года внутренний туризм у нас поднимется примерно на 20%», – отметил Кружалин, добавив, что выхода российского внутреннего туризма на достаточно высокий уровень можно ожидать к 2020 году - при условии необходимых инвестиций. [2]

Таким образом, в 2015 году отслеживается тенденция повышения уровня развития внутреннего туризма в России. Какие же факторы повлияли на увеличение данного показателя?

Важным фактором, влияющим на развитие туризма в России - это материально-техническая обеспеченность. Рассмотрим, каким образом они проявляются в туризме в нашей стране. Для этого введем понятие предприятий туризма.

Предприятия туризма – это организации, обеспечивающие возможность совершения путешествий и их комфортабельность. К ним относятся: туристические агентства и туристические операторы, авиакомпании, железнодорожный транспорт, гостиницы, предприятия общественного питания, экскурсионные предприятия и гиды. Все курорты в России так или иначе развивают предприятия туризма. Создание туристского предприятия приносит выгоду, поскольку оно предоставляет клиентам свои продукты и услуги, рабочим и служащим — заработную плату и другие виды выплат, акционерам (владельцам) — прибыль, государству (региону) — налоги и сборы, а также создание рабочих мест. [3] Тенденция увлечения таких предприятий можно отследить в Сочи. В связи с проведенной олимпиадой в 2014 году появилось большое количество новых отелей, курортов и новейшего транспорта. Но проблемы все равно остаются, например, проблема транспортной доступности многих рекреационных ресурсов. Начиная с 2011 года агентство по туризму реализует Федеральную целевую программу по развитию внутреннего и въездного туризма. Эта программа нацелена на развитие инфраструктуры туристической отрасли за счет привлечения и частных средств. Деньги федеральной программы идут на создание инженерной инфраструктуры — проведение газа, электричества, прокладку дорог, частные же средства идут на строительство объектов питания, зон отдыха, реализуя комплексно-кластерный подход.

Но на сегодняшний день факторы развития мирового туризма в России в основном сводятся к политическим и экономическим. Например, на 2015 год отслеживается увеличение притока иностранных туристов, в первую очередь, за счёт путешественников из азиатских стран. Главную роль сыграла отмена виз. В случае с Китаем – это отмена их для организованных групп от 10 человек. Данный режим распространяется и на Южную Корею. После отмены виз поток туристов из этой страны увеличился примерно на 85%. Вспомним о

том, что политические отношения между Россией и Азией всегда были на хорошем уровне.

Политическая обстановка в мире существенно повлияла на развитие внутреннего туризма. К этим факторам можно отнести:

1. Присоединение Крыма к России. Если подумать, то присоединение Крыма стало одним из инструментов развития внутреннего туризма. Возможно, что это даже было спланировано заранее. Сейчас Россия получила ещё один потенциальный центр внутреннего туризма, который требует значительных финансовых вложений/затрат.

2. Проведение Олимпиады в Сочи 2014. Помимо непосредственного проведения Олимпиады 2014, г. Сочи стал центром развитого туризма, образцовым туристическим кластером в России. Проведение олимпиады в Сочи было необходимо не только для повышения авторитета России, но и для развития внутреннего туризма, посредством увеличения туристского потока, значительная доля которого ранее выбирала отдых за рубежом. Но учитывая первый фактор, присоединение Крыма к РФ, произошло разделение туристского потока на два основных направления - в Крым и Сочи.

3. Крушение самолета А321 в Египте и самолета СУ 24 в Турции. На фоне резкого ухудшения ситуации с безопасностью полетов после крушения из-за теракта российского самолета А321 в Египте и запрета на полеты в эту страну, власти РФ активно обсуждают тему развития внутреннего туризма. Особое внимание уделяется Крыму. В начале ноября В.В. Путиным были запрещены перелеты в Турцию и Египет. Сразу после введения в силу данного распоряжения глава республики Крым Сергей Аксенов поручил региональному Министерству курортов и туризма сделать Крым альтернативой курортам в Египте и Турции и разработать программы размещения туристов, не уступающие по цене и качеству отдыху в данных странах. [5] Стоит отметить, что данные катастрофы произошли именно на территории Египта и Турции возможно неслучайно. Ведь экономика этих стран держится в основном за счет туризма, а также большую долю туристского потока составляют Россияне. То есть данным странам, вполне вероятно, невыгодно осуществлять террористические акты. Большое количество версий представлено по этому поводу, и одной из них является то, что самолеты сбиты самой Россией. [7] Тем не менее, рассмотренные выше неблагоприятные обстоятельства, повлекли повышение внутреннего туристского потока.

4. Дестабилизация рубля и применение санкций. В связи со снижением рубля по отношению к доллару и евро, путешествия за рубеж для наших граждан стали дорогостоящими. По итогам 2014 года показатели выездного туризма сократились примерно на 15-20%. Если мы говорим о рынке внутреннего туризма, то непростая экономическая ситуация открывает огромные возможности именно для роста внутреннего туризма. Подтверждением тому является увеличение доли внутреннего туризма на 30-40%. То есть примененные санкции во многом сыграли положительную роль для российской экономики и дали сильнейший стимул для ее развития. Также

рост курса евро и доллара создало для иностранных граждан благоприятные условия для въезда в Россию, что отразилось на увеличении их потока.[1]

Также, несмотря на то, что многие политические факторы существенно оказали влияние на развитие внутреннего туризма, само государство также проводит постоянные программы по повышению конкурентоспособности Российских курортов. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 31 мая 2014 года № 941-р утверждена Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2020 года. [4] Стратегия разработана в целях повышения качества и конкурентоспособности туристского продукта на внутреннем и мировом рынках. Сумма, выделенная на развитие внутреннего туризма в 2014 году, увеличена почти в два раза - до 4,6 миллиарда рублей. В 2013 году в программе приняли участие 18 регионов, в этом добавятся еще 4. Ростуризм будет добиваться эффективной реализации федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в РФ до 2018 года».

Таким образом, важнейшим фактором, оказавшим влияние на развитие внутреннего туризма, является политическая обстановка в мире. То есть рост уровня внутреннего туризма является лишь следствием политики государства на международной арене, а не основной его целью. Но если государство сможет сохранить данный уровень, а также увеличить инвестиционные потоки в данную отрасль, то можно ожидать, что к 2020 году Российский внутренний туризм выйдет на достаточно высокий уровень.

### Список литературы:

1. Александров В. Санкции подтолкнули внутренний туризм к росту [Электронный ресурс]/ В.И.Александров//Национальный туристический портал России.- Режим доступа: <http://www.russiajourney.ru/2015/oleg-safonov-sankcii-podtolknuli-vnutrennij-turizm-k-rostu/>. Дата обращения: 13.12.2015
2. Внутренний туризм в РФ вырос на 20% в сравнении с 2014 годом [Электронный ресурс]/Российское информационное агенство «Свежий ветер».- Режим доступа: <http://www.riasmv.ru/entry/225605/>. Дата обращения: 13.12.2015
3. История туризма - Влияние туризма на развитие экономики [Электронный ресурс] / Путешествия и туризм - Режим доступа: <http://you2way.ru/tourizm-history/83-istoriya-turizma?start=4>. / Дата обращения 13.12.2015
4. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31 мая 2014 года № 941-р [Электронный ресурс] / Российская газета - Режим доступа: <http://www.rg.ru/2014/06/09/turizm-site-dok.html/>. Дата обращения: 13.12.2015\
5. Сергей Аксёнов поручил сделать Крым альтернативой курортам Египта [Электронный ресурс]/ Интерфакс. – Режим доступа: <http://www.interfax.ru/russia/477989/>.Дата обращения: 13.12.2015
6. Статистические данные по субъектам РФ за 2014 год Ростуризм [Электронный ресурс] / Росстат – Режим доступа: <http://www.russiatourism.ru/contents/statistika/statisticheskie-dannye-po->

rf/statisticheskie-dannye-po-subektam-rf-za-2014-god/. Дата обращения:  
13.12.2015

7. Страна людей и нелюдей [Электронный ресурс]/ Свободная пресса -  
Режим доступа: <http://svpressa.ru/society/article/135072/?rss=1/>. Дата  
обращения: 13.12.2015



**ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО МЕХАНИЗМА СОВОКУПНЫХ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ВОЗДЕЙСТВИЙ НА РЕАЛИЗАЦИЮ  
ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ И  
ПОДДЕРЖКИ ДЕТЕЙ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ  
ЗДОРОВЬЯ И ИХ СЕМЕЙ**

*Галкина М.И.*

*Старший преподаватель кафедры  
экономики, Нижегородский филиал  
Российской академии народного  
хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации*

**Аннотация:** В статье представлены ключевые результаты комплексной оценки территориальных различий в эффективности социальной защищенности детей с ограниченными возможностями здоровья и их семей на примере Нижегородской области в сравнении с субъектами Приволжского федерального округа. Сделаны выводы о необходимости создания эффективного организационно-экономического механизма совокупных управленческих воздействий со стороны государственных органов различного уровня на усиление социальной защиты и поддержки детей с ОВЗ и их семей, как одной из наиболее уязвимых категорий населения.

**Ключевые слова:** дети с ограниченными возможностями здоровья, комплексная оценка эффективности, социальная защита, механизм управленческих воздействий, государственная социальная политика, группа социального риска, пространственные различия.

Научно-практические изыскания в области изучения социальных преобразований, проводимых в различных странах в рамках государственной социальной политики, показали, что наиболее острой проблемой в этой сфере можно считать формирование эффективного организационно-экономического механизма повышения уровня социальной защищенности различных групп населения.

Среди таких групп можно особо выделить детей с ограниченными возможностями здоровья (далее – детей с ОВЗ) и их семьи, как категорию населения, входящую в группу социального риска. Семьи с детьми-инвалидами наиболее остро нуждаются как в комплексной, так и в адресной поддержке со стороны наделенных соответствующими полномочиями государственных органов, так и со стороны заинтересованных общественных групп (некоммерческих фондов поддержки семей с детьми с ОВЗ). Комплекс мер, предусматривающих повышение социальной защищенности, должен, на наш взгляд, включать в себя следующие компоненты:

- обеспеченность всеми видами учреждений (медико-социального, реабилитационного, образовательного характера);
- возможность получения качественного конкурентоспособного образования на всех его уровнях (дошкольного, школьного, профессионального);

- гарантированное предоставление всех возможных социальных выплат различного уровня (федеральных, региональных, муниципальных);
- формирование благоприятных условий для приобщения к культуре, спорту, искусству;
- предоставление возможностей для реализации трудовых навыков и т.д.

Предпосылкой для реализации изложенных мер в соответствии с принципами, изложенными в «Конвенции о правах инвалидов», должен стать концептуально новый инклюзивный подход к детям-инвалидам, предполагающий обеспечение таким детям равных стартовых возможностей для реализации своих прав во всех сферах жизнедеятельности.

В свою очередь акценты государственной политики в отношении семей с детьми-инвалидами должны постепенно и поступательно смещаться от пассивной роли в жизни данной категории населения (например, уравнительный подход к формированию размера социальных выплат, обеспеченности учреждениями того или иного рода) к активной позиции, предполагающей адресную поддержку конкретной семьи с детьми-инвалидами.

В конечном счете, основной стратегической задачей государственных органов управления в социальной сфере, от которых в той или иной мере зависит решение проблем семей с детьми-инвалидами, должна стать минимизация различного рода барьеров, стоящих на пути реализации ими своих специфических потребностей (с учетом природных или приобретенных физических или психологических особенностей).

Роль государственных институтов должна быть направлена, по нашему мнению, на минимизацию, а в идеале и на ликвидацию барьеров, мешающих людям с ОВЗ реализовывать свои специфические (исходя из физических и психологических особенностей) потребности наравне со здоровыми людьми.

Важным условием обоснованности выбора приоритетных направлений государственной социальной политики в области защиты и поддержки детей с ОВЗ и их семей, является, на наш взгляд, оценка реальных пространственных различий уровня социальной защищенности данной категории населения в разрезе субъектов РФ. Учитывая принцип «регионализации», признаваемый на протяжении последних 20 лет базовым принципом федерализма в РФ, решение большинства конкретных проблем социальной защиты и поддержки детей с ОВЗ и их семей становится приоритетной задачей органов власти на местах.

На наш взгляд, комплексную оценку пространственных различий в эффективности социальной защиты и поддержки детей с ОВЗ и их семей можно осуществить на основе методики сравнительной оценки степени социальной защищенности детей с ОВЗ и их семей по субъектам Федерации.

Методика представляет собой выделение нескольких групп показателей, характеризующих наиболее важные аспекты уровня жизни детей с ОВЗ и их семей. Определение данных показателей стало возможным на основе проведенного мониторинга уровня жизни населения Нижегородской области в сравнении с регионами ПФО. По статистике, большинство детей-инвалидов

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Нижегородской области проживают в семьях (около 80% от численности всех детей-инвалидов), то есть уровень жизни членов семьи ребенка-инвалида непосредственно отражается на качестве его жизни и возможностях реализации своих потребностей.

Уровень и динамика показателей, отражающих уровень и качество жизни детей с ограниченными возможностями здоровья и их семей (денежные доходы, потребительские расходы, индекс потребительских цен, размер социальной пенсии детей-инвалидов до 18 лет, средняя заработная плата и т.д.) были рассмотрены нами в качестве конкретных результатов деятельности органов управления как на федеральном уровне, так и на уровне территорий РФ.

Методика сравнительной оценки эффективности социальной защиты и поддержки населения (детей-инвалидов и семей с детьми-инвалидами) включает в себя несколько этапов.

1. Формирование модульной системы частных показателей, характеризующих ключевые аспекты уровня жизни детей-инвалидов и их семей.

2. Подбор и систематизация статистических данных и формирование системы относительных показателей с учетом их абсолютных значений.

3. Определение величины интегрального показателя территориальных различий в эффективности социальной защиты семей с детьми-инвалидами конкретного субъекта федерации.

4. Ранжирование территорий (субъектов федерации) в зависимости от величины интегрального показателя территориальных различий в эффективности социальной защиты и поддержки семей с детьми-инвалидами.

Таблица 1

Ранжирование субъектов ПФО по величине интегральной оценки территориальных различий в эффективности социальной защиты и поддержки семей с детьми-инвалидами

Категории субъектов	Административная единица	Коэффициент эффективности (Кэ)
I	Республика Марий Эл	0,26
II	Республика Мордовия	0,45
	Саратовская область	0,53
	Кировская область	0,56
	Ульяновская область	0,56
III	Пензенская область	0,60
	Удмуртская республика	0,66
	Оренбургская область	0,66
	Самарская область	0,68
IV	Республика Башкортостан	0,77
	Нижегородская область	0,77
V	Чувашская республика	0,90
	Республика Татарстан	0,91
	Пермский край	0,95

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Результаты расчетов, сделанных по материалам субъектов ПФО, позволили провести сравнительную оценку пространственных различий в эффективности социальной защиты и поддержки семей с детьми-инвалидами по состоянию на 2014 год (табл.1).

Полученные в ходе исследования результаты подтвердили необходимость усиления эффективности социальной защиты и поддержки семей с детьми-инвалидами со стороны органов государственной власти в Нижегородской области, как категории, входящей в группу особого социального риска.

Реализация этого стратегического направления возможна, на наш взгляд, через создание эффективного механизма совокупных управленческих воздействий различного уровня (табл.2).

Таблица 2

Система обеспечения механизма управленческих воздействий в ходе реализации социальной защиты и поддержки детей с ОВЗ и их семей

<b>Структурный элемент системы</b>	<b>Мероприятия</b>
Институциональное обеспечение	<ul style="list-style-type: none"><li>- формирование и развитие деятельности государственных и государственно-частных институтов, способных оказывать действенное влияние на повышение эффективности социальной защиты и поддержки семей с детьми с ОВЗ;</li><li>- развитие на законодательном уровне нормативно-правовой базы в области повышения качества и эффективности обслуживания детей с ОВЗ и их семей;</li><li>- контроль за выполнением законности в области реализации социальных прав и гарантий, оказывающих непосредственное влияние на уровень социальной защиты и поддержки детей с ОВЗ и их семей (транспортная и непосредственная доступность социальной инфраструктуры, объектов здравоохранения, образования, культуры, спорта и отдыха; доступность услуг всех объектов социальной сферы, регулирование тарифов ЖКХ и т.п.);</li><li>- стимулирование развития негосударственного сектора в сфере социальной защиты и поддержки семей с детьми с ОВЗ.</li></ul>
Организационное обеспечение	<ul style="list-style-type: none"><li>- создание и реализация соответствующих схем взаимодействия территориальных органов управления с другими участниками социально-экономических процессов в области повышения эффективности социальной защиты и поддержки детей с ОВЗ и их семей и нивелирование кризисных ситуаций;</li><li>- создание на территориальном уровне специализированного органа (или структурного подразделения) в качестве управленческого центра концентрации социально-ориентированной на детей с ОВЗ и их семьи информации.</li></ul>
Финансовое обеспечение	<ul style="list-style-type: none"><li>- прогнозирование и планирование расходов бюджета в соответствии с приоритетными направлениями социально-экономической политики по улучшению социальной защиты и поддержки детей с ОВЗ и их семей;</li><li>- использование внебюджетных источников и механизмов финансирования услуг социальной сферы.</li></ul>

Информационное обеспечение	<ul style="list-style-type: none"> <li>- создание и внедрение специализированной информационной системы и налаживание оперативных и информационных связей между федеральным центром, территориями и муниципальными образованиями в области социальной защиты и поддержки детей с ОВЗ и их семей;</li> <li>- проведение на уровне территорий социального мониторинга, представляющего собой комплексную оценку эффективности социальной защиты и поддержки детей с ОВЗ и их семей в целом по территориям и отдельно по муниципальным образованиям дифференцированно по различным признакам.</li> </ul>
----------------------------	---

### **Список литературы:**

1. Доклад о положении детей и семей, имеющих детей, в Нижегородской области в 2013 году (в соответствии с постановлением Правительства Нижегородской области от 27 сентября 2012 года №675 «О докладе о положении детей и семей, имеющих детей, в Нижегородской области». <http://government-nnov.ru> (дата обращения: 14.04.2015)
2. Конвенция о правах инвалидов принята резолюцией 61/106 Генеральной Ассамблеи от 13 декабря 2006 года, ратифицирована 3 мая 2012 г. РФ указом № 46-ФЗ.
3. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденная Распоряжением Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р.
4. Национальная стратегия действий в интересах детей на 2012-2017 годы (утверждена указом Президента России от 01.06.2012 г. № 761)

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ АВС-АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ В МАРКЕТИНГЕ

**Гасина Л.А.**

*студент 4-го курса группы 741/1  
направления Мировая экономика ИЭП  
ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Папикян С.М.**

*студент 4-го курса группы 741/1  
направления Мировая экономика ИЭП  
ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Тяпкина С.Г.**

*студент 4-го курса группы 741/1  
направления Мировая экономика ИЭП  
ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

В современном мире информации отводится особое важное место в обществе. Притом к ней предъявляются все более жесткие требования в актуальности, достоверности и других свойствах. Сильно связаны с выполнением всех свойств информации финансовые биржи, СМИ, военная сфера и другие.

В общем смысле информация – это сведения, записанные на материальном носителе. Основные свойства информации: достоверность, полнота, точность, ценность, своевременность, понятность, доступность, краткость.

Однако актуальна проблема реализации свойств информации в маркетинге. В широком смысле, маркетинг – это наука о рынке и рыночных отношениях. А в современном рынке существуют такие механизмы, как создание, управление, манипуляция информацией, связанная с деятельностью компаний, созданием товаров и услуг, их выходом на рынок.

Маркетинг неразрывно связан с информационным менеджментом. И задача маркетинга состоит в донесении достоверной, точной, полной информации о товаре и услуге. Однако существуют проблемы в реализации этой задачи.

Первой проблемой является «проблема ценника» - отображение крупным шрифтом цены со скидкой, а мелким шрифтом без скидки. Проверим в этой ситуации свойства информации: 1) точность - степень ее близости к реальному состоянию объекта, процесса, явления. 2) полезность (ценность) информации – соответствие нуждам потребителей и тем задачам, которые можно решить с ее помощью. Проверка будет осуществляться методом АВС-анализа.

АВС-анализ позволяет ранжировать факторы процесса, явления по степени важности. На одном ценнике отображены две цены: крупным шрифтом – цена со скидкой - 35 рублей, при условии покупки двух упаковок товара, мелким шрифтом обычная цена 50 рублей за одну упаковку товара. Выполняются ли в этой ситуации свойства точности и полезности информации?

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Статистика совершенных потребителями покупок этого товара показывает:

Таблица 1

Распределение покупок		
	Число покупок, шт.	В процентах, %
Количество посетителей, купивших 1 упаковку	195	78
Количество посетителей, купивших 2 упаковки	45	18
Количество посетителей, купивших более 2 упаковок	10	4

Проранжируем покупки по количеству упаковок в каждой из них.

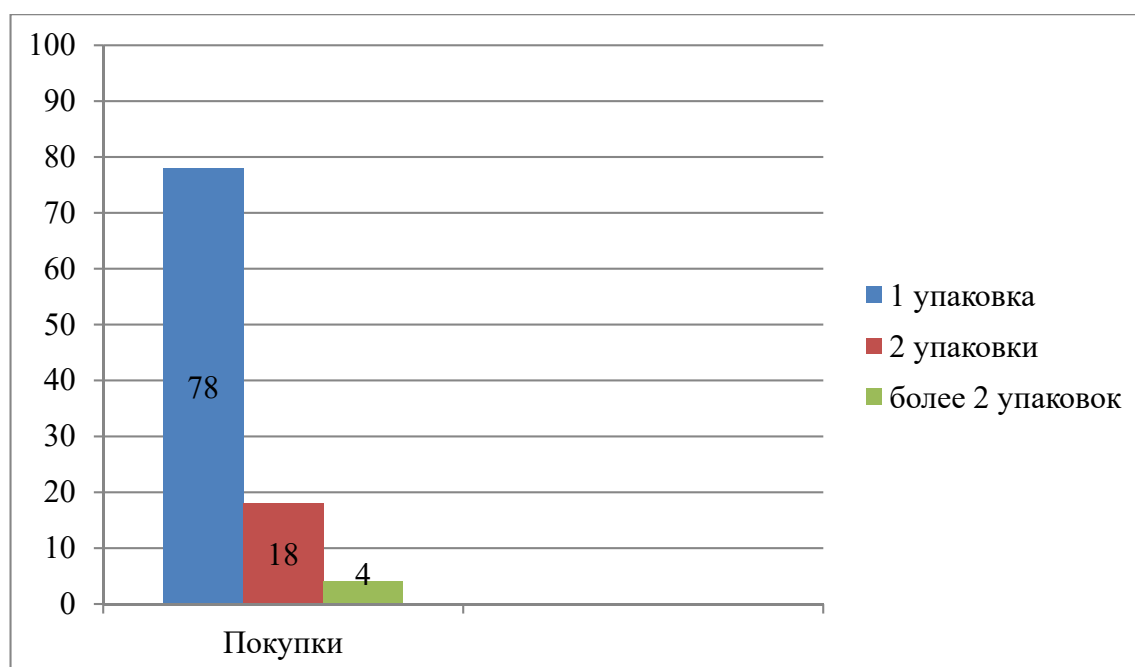


Рисунок 1. Распределение покупок.

В результате, доля потребителей, купивших 1 упаковку, то есть по цене 50 рублей оказалось 78% от общего числа потребителей, купивших 2 упаковки 18% и купивших более 2 упаковок 4%. Следовательно, ценник товара должен отображать крупным шрифтом цену 50 руб. и мелким шрифтом 35 рублей со скидкой в соответствии с распределением покупок. Тогда информация на ценнике будет обладать свойством точности и полезности.

Второй проблемой является проблема описания товара или услуги. Здесь помимо точности и полезности, не выполняются свойства достоверности и понятности информации.

Проблема рассмотрена на примере услуги компании «Мегафон», тарифного плана «Интернет XL». Мегафон предоставляет услуги интернета на тарифном плане «Интернет XL», в описании отображается, что он «Не

ограничен», то есть осуществляется безлимитный доступ в интернет. Но имеется и примечание к тарифному плану: «В период с 01:00 ночи до 07:59 утра объем передаваемых/принимаемых данных не ограничен. В период с 08:00 утра до 00:59 ночи на 1 месяц предоставляется 50 ГБ трафика». Информация в примечании существенно изменила характеристики услуги и доступ в интернет оказался лимитированным:

Интервал времени 01:00 - 07:59 имеет продолжительность 7 часов 59 минут или 479 минут. Это неограниченный, «безлимитный» интервал. Интервал времени 08:00 - 00:59 продолжительностью 15 часов 59 минут или 959 минут – это ограниченный интервал, лимитный. В сутках 24 часа или 1440 минут. Найдя процентное отношение ограниченного и неограниченного интервалов к суткам, получили:

479: 1440 x 100% = 33,264% неограниченный интервал

959: 1440 x 100% = 66,597% ограниченный интервал

В результате, данный тарифный план на 66,597% ограниченный и на 33,264% неограниченный.

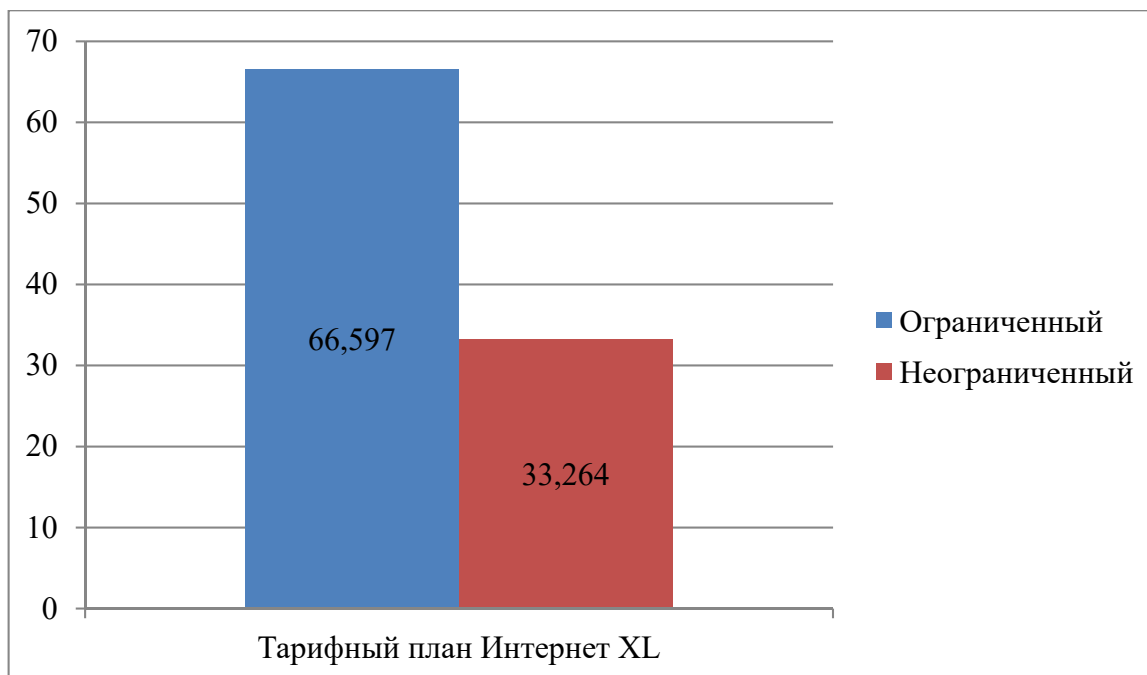


Рисунок 2. ABC-анализ информации лимитированности тарифного плана

В соответствии с анализом, данный тарифный план должен быть обозначен компанией Мегафон как лимитный.

Говоря о примечаниях в прайс-листах, ценниках компаний, следует отметить, что примечания всегда должны содержать менее значимую информацию, чем основное описание товара или услуги. В примере с тарифным планом Мегафон наоборот: примечания показали, что услуга лимитный на 66,597%.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> На основе данных от 03.05.2015 с сайта <http://nn.megafon.ru/internet/>





## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

АВС-анализ информации позволяет реализовать ее свойства. Ранжировав информацию по степени важности, можно составить общее представление о процессе или явлении, получить достоверные, точные данные.

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

## АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

*Глебова П.В.*

*Студент 2 курса магистратуры по направлению менеджмент института экономики и предпринимательства ННГУ им. Н.И.Лобачевского*

**Аннотация:** тема статьи актуальна в настоящее время, так как большое количество предприятий работает нерентабельно и причиной этому служит неэффективное управление организацией из-за неправильного распределения полномочий, а это является фундаментом любой организации. Объектом изучения выступает ООО «Люкс», предметом исследования являются полномочия и их распределение.

Целью статьи является разработка рекомендаций по решению выявленных проблем на предприятии ООО «Люкс».

Основные задачи работы: рассмотреть сущность полномочий и делегирования; провести анализ организации полномочий и взаимодействие в процессах управления на примере предприятия ООО «Люкс»; Разработать рекомендации по решению выявленных проблем

Статью можно условно разделить на три части. В первой части раскрывается сущность полномочий, дается понятие делегирования полномочий. Также рассматриваются способы распределение полномочий и эффективное распределение их в организации. Во второй части проводится анализ системы полномочий на примере ООО «Люкс». В третьей-выявляются недостатки в системе распределения полномочий на «Люкс» и даются рекомендации по их устранению.

**Ключевые слова:** делегирование, полномочия, способы распределения полномочий, организационная структура, обязанности

Каждая организация состоит из подразделений, во главе каждого которого стоит менеджер, а подразделения состоят из людей. От умения менеджера руководить своими подчиненными зависит эффективность работы его отдела, а отсюда и работа предприятия в целом, поэтому ему очень важно правильно распределить полномочия в организации.

Одним из эффективных способов регулировать количество выполняемой работы может стать делегирование – передача полномочий подчиненным. Чем больше полномочий и ответственности руководитель дает подчиненным, тем выше его способность руководить людьми.

Тема статьи актуальна в настоящее время, так как большое количество предприятий работает нерентабельно. Причиной этому служит неэффективное управление организацией из-за неправильного распределения полномочий, а это является фундаментом любой организации. Правильное делегирование может привести предприятия к успеху, благодаря освобождения нагрузки с менеджеров у них остается время на главные дела. [4,С.61-62]

Делегирование полномочий начинается с того, что менеджер проводит ревизию дел, которые он ведет. После этого принимает решение и тех из них, которые можно доверить подчиненным. [3. С.75]

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Распределение полномочий происходит сверху вниз по уровням управления. В результате их обладатели получают необходимые права для принятия самостоятельных решений по определенному кругу вопросов без их обязательного согласования с руководством.

При этом возникает своего рода лестница полномочий, ступеньками которой эти уровни являются. Она отражает иерархию (соподчиненность) полномочий, ранг каждого участника управленческой структуры. [5]

В данной статье анализируем распределение полномочий на примере предприятия ООО «Люкс»,

Объектом исследования является ООО «Люкс». Предприятие занимается розничной продажей продовольственных товаров по адресу: Борский р-н, п. Шпалозавод, 51а.

Для проведения анализа организации полномочий и взаимодействие в управлении ООО «Люкс» исследуем организационную структуру управления организацией. (см. Рис. 1)

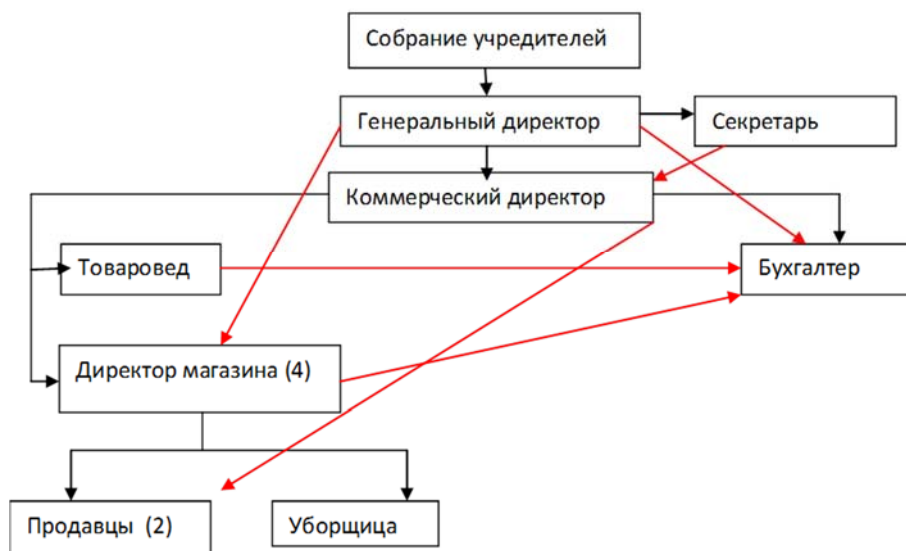


Рисунок 1- Организационная структура управления ООО «Люкс»

Красными стрелками указаны связи взаимодействия между подразделениями.

Таким образом, организационная структура показывает не только состав подразделений в иерархичном порядке, но и взаимодействия между подразделениями

В ходе выполненного анализа ОСУ и предоставленного анализа функциональных обязанностей работников можно выделить преимущества и недостатки.

*Рассмотрим преимущества:*

- Генеральный директор, коммерческий директор и директор магазина делегируют свои обязанности они доводят до всех руководителей и подчиненных конкретные цели их деятельности

• Продавцы, бухгалтер и товаровед предпочитают некоторые из своих обязанностей выполнять самостоятельно.

*Рассмотрим недостатки:*

- Отсутствует выполнения множества обязанностей у сотрудников вследствие потери актуальности и плохого взаимодействия между сотрудниками
- Известно, что не полностью выполняют свои обязанности продавцы из-за плохого уровня квалификации работников, неопытности, незнания нормативно-правовых документов.
- Известно, что у директора магазина дублируется обязанность с товароведом.
- Директор магазина не полностью выполняет некоторые свои обязанности из-за непонятности к кому точно закреплены эти обязанности.
- Генеральный директор не полностью выполняет некоторые свои обязанности:

В ходе исследований определились проблемы:

- Механизм управления организационной структурой недостаточно эффективно регламентирует взаимодействие между сотрудниками, вследствие не обеспечивает реализацию некоторых обязанностей сотрудников, дублирование обязанностей.

- Существует тенденция к перекидыванию обязанностей и ответственности при решения проблем, требующих участия нескольких сотрудников.

- При анализе функциональные обязанности работников и их взаимодействие выяснилось, что многие обязанности утратили свои актуальность, обязанности не выполняются качественно из-за плохой подготовки.

Основная линия горизонтальной связи в структуре управления, которая главным образом отвечает за эффективное функционирование ООО «Люкс», это генеральный директор-коммерческий директор-директор магазина – продавцы, Выявленные проблемы связаны с плохим взаимодействием сотрудниками. Слабое звено в структуре управления-директор магазина, он является связующим звеном между низшим и высшим уровнем управления, по его каналам передается информация от коммерческого директора до продавцов, следовательно, нужно усовершенствовать его обязанности.

### **Программа совершенствования**

1. Необходимо составить профессиограмму директора.
2. Нужна профессиональная переподготовке директоров магазина, изучение нормативно-правовых документов.

-55 постановление правительства РФ [1, п.32]

- Санитарно-эпидемиологические правила СП 2.3.6.1066-01 [2. п.7-9,]

3. Существует необходимость включить обязанности за директором магазина, коммерческим директором, товароведом, бухгалтером:

4. Материальное стимулирование.
  5. Тренинги по командообразованию.
- Рассмотрим связи взаимодействия (см. Рис. 2)

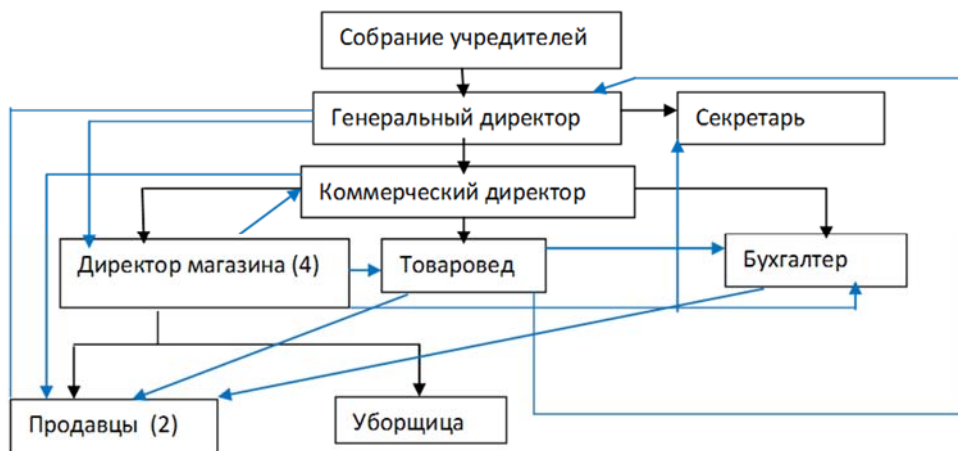


Рисунок 2- Взаимодействие между подразделениями ООО «Люкс»

Синими стрелками указаны связи взаимодействия между подразделениями, по сравнению с рисунком 1. организационная структура управления ООО «Люкс», добавились связи между: генеральным директором и товароведом, товароведом и продавцами, директором магазина и секретарем, генеральным директором и продавцами, коммерческим директором и продавцами.

Улучшилось качество связей, каналы передачи информации, благодаря этому организация работы стала более оперативной, эффективной и легко планируемой.

### Заключение

В ходе работы мы рассмотрели сущность полномочий, понятие делегирования полномочий и эффективное распределение их в организации. Так же провели анализ системы полномочий на примере ООО «Люкс», в ходе анализов были выявлены следующие проблемы: механизм управления организационной структурой недостаточно эффективно регламентирует взаимодействие между сотрудниками, вследствие не обеспечивает реализацию некоторых обязанностей сотрудников, дублирование обязанностей.

Решением выявленных проблем на предприятии ООО «Люкс» было достигнуто путем совершенствования организационной структуры управления:

- издание приказа о профессиональной переподготовке директоров магазина;
- приказ о необходимости включить обязанности за сотрудниками
- составления профессиограммы для директора магазина

Положительный социальный эффект от реализации проекта очевиден: улучшилось качество взаимодействия между сотрудниками и добавились новые связи; выросла заработная плата работников за счет материального

вознаграждения персонала; повысилась квалификация у директоров магазинов, которые являются связующим звеном; благодаря тренингам по сплочению коллектива сотрудники могут работать в единой команде.

### Список литературы:

1. 55 постановление правительства РФ от от 19 января 1998 г. N 55. Правила. Продажи отдельных видов товаров
2. Санитарно-эпидемиологические правила СП 2.3.6.1066-01 «Менеджмент» : учебное пособие/ В.И.Гончаров,-Минск: Современная школа,2010.-640с.
4. Основы менеджмента 6 учебное пособие: 2-е изд./ под ред. Д.э.н., проф. И.Ю.Солдатовой, М.А.Чернышева.-М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К»; 2010.-272с.
5. <http://www.addere.ru/f21.htm>
6. Журнал «Управление развитием персонала» №2 от 03.2009 статья Логинов А., Шухман П. – «Современные методы управления компанией: организационное развитие и управление персоналом »
7. Журнал «Управление персоналом» № 16 от 08.2009 - статья Говядкин И., Залюбовский И. - «Мы можем управлять ситуацией»
8. Документация ООО «Люкс»



**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**  
**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ НА**  
**ОСНОВЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ЛИН-МЕНЕДЖМЕНТА**

**Голубцов А.Н.**

*доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой экономики  
Нижегородского института управления  
– филиала ФГБОУ ВПО НИУ РАНХиГС*

**Кирюшин С.А.**

*к.э.н., доцент Нижегородского филиала  
ФГАОУ ВО «Национальный  
исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»*

**Аннотация:** В статье рассмотрена приоритетная роль совершенствования государственных слуг на основе применения современного инструментария лин-менеджмента. Отражена роль государственных предприятий в экономике страны. Осуществлена экспертная оценка степени использования программ лин-менеджмента в государственном секторе и реализации государственных услуг в разных странах. Разработаны основные принципы, критерии оценки и ключевые характеристики программ лин-менеджмента по совершенствованию государственных услуг. Предлагается использование инструментария лин-менеджмента в цикле Дэмिंगа для непрерывного совершенствования реализации государственных услуг. Разработана таблица определения потерь в административных и служебных процессах, предлагаются экспресс-опросы сотрудников, госслужащих и заказчиков для создания карт потока создания ценности, осуществлено построение карт потока создания ценности государственной услуги.

**Ключевые слова:** Лин, лин-менеджмент, инструменты лин-менеджмента, государственная услуга, совершенствование.

Реализация государственных услуг на основе применения инструментов, обусловленных лучшей практикой и объективным развитием общественных отношений позволяет осуществлять развитие государственного управления и разработку подходов по его совершенствованию. Использование практических достижений лин-менеджмента на фундаментальной научной основе позволяет совершенствовать государственные услуги и систему государственного управления.

В соответствии с глоссарием административной реформы государственная услуга – это деятельность органа исполнительной власти, выражающаяся в совершении действий и (или) принятии решений, влекущих возникновение, изменение или прекращение правоотношений или возникновение документированной информации (документа) в связи с обращением гражданина или организации в целях реализации их прав, законных интересов либо исполнения возложенных на них нормативными, правовыми актами обязанностей [1, С. 129].

Обычно выделяются следующие виды государственных услуг:

- установление прав граждан, организаций;
- материальное обеспечение прав;

- установление и закрепление юридических фактов;
- обеспечение информации.

Основными признаками государственных услуг являются:

- адресность;
- обеспечение прав, обязанностей граждан;
- орган исполнительной власти;
- взаимодействие сторон в процессе оказания услуги – т.е. необходимость личного (устного или письменного) контакта органа, оказывающего услугу с получателем услуги.

Государственное управление - это процесс регулирования отношений внутри государства посредством распределения сфер влияния между основными территориальными уровнями и ветвями власти [10, С. 13]

Системный подход к изучению государственного управления позволяет представить его как функционирование нескольких сложных социальных подсистем[5, С. 386-388], включающих:

1. Систему управляющую - государство как определяющий субъект управления.
2. Систему управляемую - компоненты общества, подверженные государственному воздействию как объекты управления.
3. Систему взаимодействия - различные институты государства и общества, реализующие связи: прямые и обратные, горизонтальные и вертикальные, подчиняющие и поддерживающие и т.д.

Государственное управление – это система принятия политических и административных решений, которые проводятся в жизнь с помощью административно-государственного аппарата [14,С. 18].

Субъекты государственного управления реализуют функциональные обязанности, которые регулируются системой единых правовых и законодательных актов, обладают системообразующей организацией деятельности, являются носителями системных характеристик и качеств.

Объекты государственного управления включают в себя общественные социальные, национальные отношения и поведение объединений людей, юридических лиц, граждан, приобретающие общественную значимость и образующие взаимодействующие подсистемы, системы отношений и формы поведения.

На основе оценки взаимовлияния субъектов и объектов государственного управления следует вывод о том, что при волеизъявлении граждан, объединений, осуществлении всеобщих выборов и в ряде других случаев, объект выступает субъектом государственного управления.

Методы государственного управления разнообразны и включают в себя следующие основные виды и типы:

- экономические;
- административные;
- директивные;
- идеологические;
- социально-политические;



- организационные и другие.

В административной сфере деятельности выделяются также инструменты государственного управления, такие как:

- убеждение;
- поощрение;
- принуждение;
- надзор;
- регулирование;
- субординация;
- координация;
- регламентация;
- стандартизация и другие.

Административный регламент - правовой акт, который определяет и устанавливает к исполнению процедуры административного характера.

Задачами регламентации являются:

- совершенствование управления;
- увеличение эффективности контроля;
- прозрачность административных и служебных процессов;
- индивидуализация ответственности;
- модернизация с использованием современных технологий;
- оптимизация выделяемых ресурсов для выполнения функционала.

Стандарт государственной услуги представляет собой систему предъявляемых требований к исполнению государственной услуги в интересах заказчика. Данный стандарт действует на основании правового акта и действующего законодательства по стандартам государственных услуг и административной регламентации, формализует содержание и результат государственной услуги, а также описывает выполнение процесса.

Задачи стандартизации:

- оптимизация действий и сведение к минимуму необходимых документов от заказчика государственной услуги;
- применение информационных технологий для осуществления заочного обращения заказчиков государственных услуг в соответствующие органы;
- установление требований по качеству государственных услуг;
- сфокусированность на интересах и предпочтениях заказчиков государственных услуг;
- обеспечение прав доступности государственных услуг;
- минимизация затрат, времени, ресурсов заказчиков государственных услуг.

Современный инструментарий государственного управления разнообразен и включает в себя преимущественно инструменты администрирования и мотивационного стимулирования, имеющие существенное значение для профессионально-квалификационного и профессионально-должностного развития категорий и групп должностей в системе профессионального развития государственных служащих.

Федеральный закон «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» не разделяет услуги по каким-либо признакам. Перечень услуг, предоставляемых тем или иным органом, фиксируется в его положении либо в уставе государственной организации, которая специализируется на предоставлении тех или иных услуг. Согласно данному Федеральному Закону определены требования к взиманию с заявителя платы за предоставление государственных и муниципальных услуг [13].

Повседневное соотношение получаемых результатов государственного управления с приобретаемой ценностью клиентами государственных услуг, критериями его эффективности позволяет выделить значение управленческих усилий, социальную ценность, актуальность и действенность самого управления. Преобразование, реформирование и совершенствование объектов государственного управления и реализации государственных услуг является выражением удовлетворения общественных потребностей и общественного обмена ценностями.

Высокая значимость и актуальность темы исследования отмечается не только на концептуальном уровне, но, и подтверждается достигаемыми результатами, что отмечается руководством РФ.

Выступая на Всемирном экономическом форуме в Давосе, Председатель Правительства РФ Д.А. Медведев определил необходимость использования lean-технологий в государственном управлении: «Повышение эффективности государственного управления должно осуществляться за счет применения новых управленческих технологий, как это и происходит сегодня во всем мире. Многие из них - а это проектное управление и управление результативностью и так называемые lean-технологии – пришли из бизнеса и с успехом там применяются»[8].

Заместитель Председателя Правительства РФ Д.О. Рогозин в заявлении ТАСС отметил: «Мы не считаем зазорным и обидным для себя осваивать самые передовые практики, которые существуют в США, Великобритании, странах Евросоюза, ведущих экономических государствах Азиатско-Тихоокеанского региона»[9].

Организация экономического сотрудничества и развития отмечает, что высокие темпы роста ВВП РФ в период с 1998 по 2008 гг. были обусловлены растущим объемом нефтегазовых доходов и инвестиций в добывающие отрасли, благодаря неиспользуемым мощностям, устранению узких мест и применению современных управленческих моделей и технологий. Рисунок 1 иллюстрирует, что РФ смогла догнать ведущие экономики мира в период с 1998 по 2008 гг. [15]. Следует отметить ряд действенных мероприятий по снижению административных издержек: система «одного окна», сокращение требований в отношении лицензирования, упрощение требований, касающихся применения ставки НДС.

Всемирным банком в 2014 г. по рейтингу «Ведение бизнеса» Россия была отмечена в числе трех наиболее продвинутых по пути реформ государств.

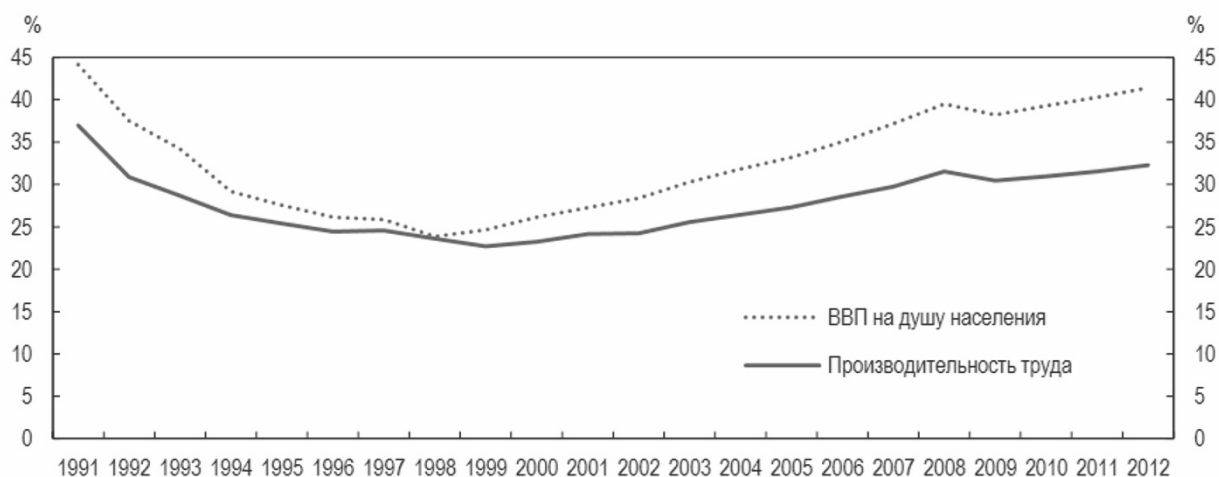


Рис 1. ВВП на душу населения и производительность труда.

Доля в процентах от среднего показателя по наиболее развитым странам - членам ОЭСР [15].

Государственные предприятия играют важную роль и занимают доминирующее положение в целом ряде важнейших отраслей экономики [15] в экономике страны (рисунок 2).

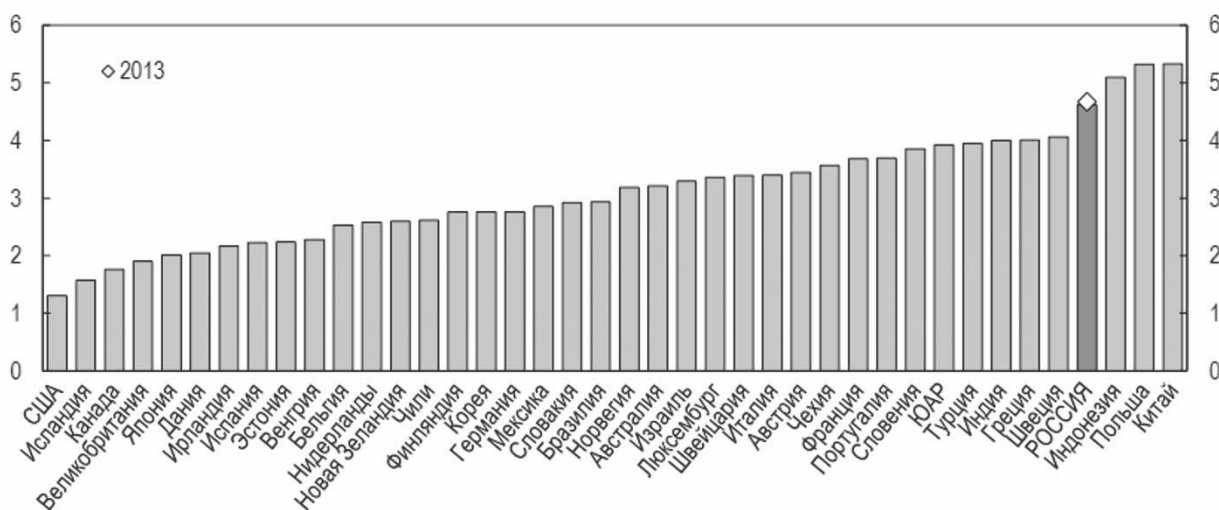


Рис. 2. Индикатор регулирования рынка товаров и услуг: государственная собственность по шкале индекса от 0 до 6 (от наименее до наиболее ограничительного)[15].

Влияние выше отмеченных факторов себя исчерпало [15], требуются современные подходы, технологии, программы и проекты, применение передовой практики для повышения эффективности реализации государственных услуг, совершенствования взаимоотношений между субъектами и объектами государственного управления.

Правительства и государственные органы разных стран активно используют lean-технологии и соответствующие им принципы, lean-концепцию, а также программы лин-менеджмента.

Проведенное исследование позволило разработать диаграмму (рисунок 3), основанную на экспертном подходе, которая иллюстрирует степень использования программ лин-менеджмента в государственном секторе и реализации государственных услуг в разных странах.

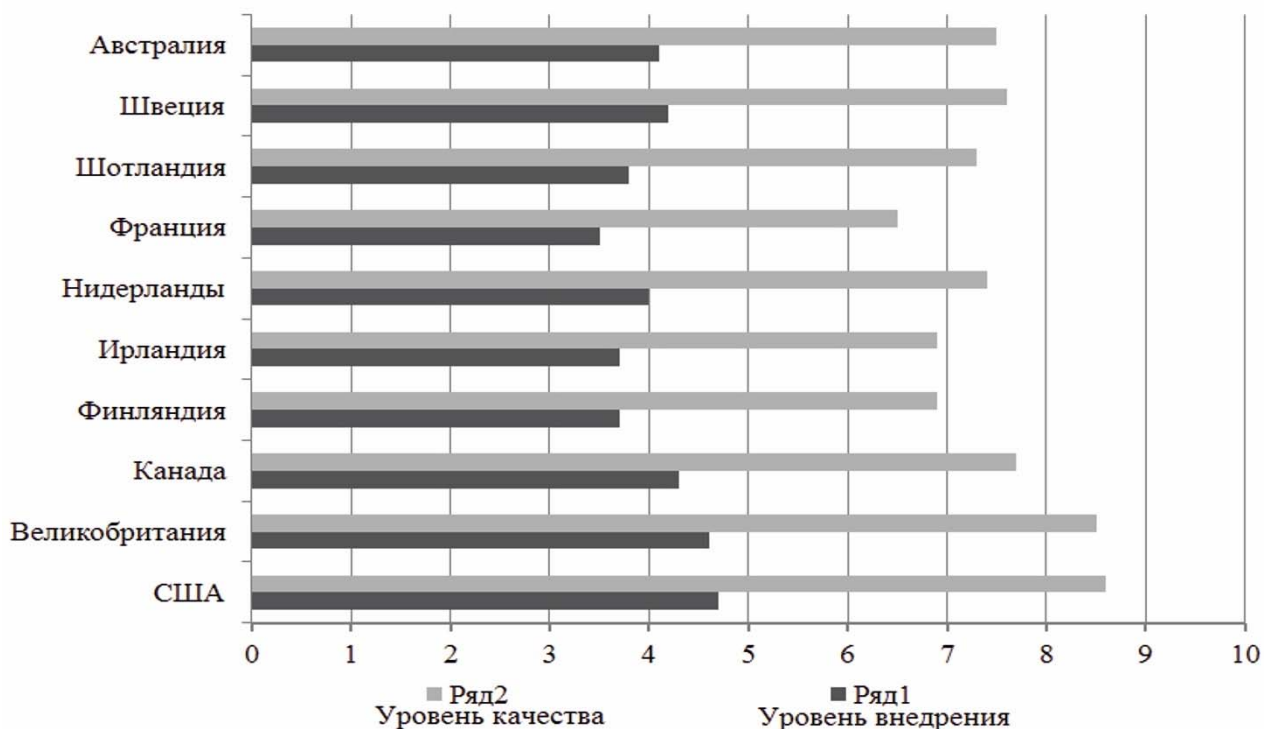


Рис. 3. Степень использования программ лин-менеджмента в государственном секторе и реализации государственных услуг в разных странах.

На диаграмме видно, что наибольшее системное распространение лин-менеджмент в государственном секторе и реализации государственных услуг приобрел в США и Великобритании. Это отмечается на федеральном уровне, уровне государственных правительственных организаций, местных властей, муниципалитетов, округов и городов, отдельные проекты и программы системно локализованы в провинции Канады, что в целом позволяет включить США, Великобританию, Канаду в тройку лидеров. Далее следуют европейские страны: Финляндия, Ирландия, Нидерланды, Франция, Шотландия, Швеция, а также Австралия, локализирующие программную деятельность и проекты лин-менеджмента в государственном секторе и реализации государственных услуг на уровне национальных служб, правительственных учреждений, департаментов, муниципалитетов, сервисов.

Конкретизируя перечень субъектов государственного управления реализующих программы, проекты лин-менеджмента на федеральном уровне следует отметить:

- Федеральное правительство США;
- Агентство США по охране окружающей среды;
- Департамент обороны США;
- Департамент жилищного строительства и городского развития США;

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

- Департамент сельского хозяйства США;
- Штаты Айова, Огайо, Миннесота, Вашингтон;
- Комиссия по ядерному регулированию США и другие.

Примерами государственных правительственных организаций США реализующих инициативы создания lean-правительства являются:

- Департамент транспорта штата Колорадо;
- Департаменты охраны окружающей среды и труда штата Коннектикут;
- Департамент природных ресурсов и охраны окружающей среды штата Делавэр;
- Департамент труда штата Мэйн;
- Департамент экологических услуг в Нью-Гемпшир;
- Департамент транспорта в Висконсине и другие.

Примерами муниципалитетов США, в которых реализованы практики лин-менеджмента, являются:

- город и округ Денвер, штат Колорадо;
- город Цинциннати, штат Огайо;
- город Гранд-Рапидс, штат Мичиган;
- город Ирвинг, штат Техас;
- город Джексонвилл, штат Флорида и другие.

Формирование Правительств, использующих lean-технологии, реализуют следующие города в США:

- Луисвилл (штат Кентукки);
- Балтимор (штат Мэриленд);
- Даллас (штат Техас);
- Хьюстон (штат Техас) и другие.

Исследование лучшей практики позволяет выделить ряд примеров. В Австралии руководство г. Мельбурн функционирует на основе использования lean-технологий при создании программ и проектов реализации государственных услуг и сервисов, Правительство провинции Саскачеванв Канаде вносит активные инициативы на основе лин-менеджмента в государственный сектор. Национальное бюро аудита Великобритании реализует методики определения зрелости управления процессами в центральном правительстве, Департамент общин и местного самоуправления Великобритании использует в своей работе стратегию непрерывного совершенствования. На принципах lean функционирует иммиграционный сервис Финляндии и реализуются закупки в общественном секторе Ирландии. Функционирование ряда муниципалитетов Швеции также базируются на lean-технологиях. В Нидерландах активно используется lean-технология Хосин Канри и применяется учет факторов успеха в министерствах. Национальной службой здравоохранения Соединенного Королевства Великобритании осуществляется применение Lean 6 Sigma в Шотландии.

Многочисленные государственные, правительственные учреждения стремятся улучшить качество, прозрачность и скорость административных и служебных процессов, благодаря использованию lean-технологий, программ и проектов лин-менеджмента, базирующихся на концепции «Lean» (Лин).

Согласно мнению глобальной международной организации Lean Enterprise Institute (США) термин «Lean» (Лин) был придуман для описания бизнеса компании Toyota в конце 1980-х годов группой исследователей во главе с Джеймсом Вумеком в Международной программе автомобилестроения Массачусетского технологического института [19].

Характеристики организаций, максимизирующие ценность для клиентов с меньшим количеством ресурсов, были описаны благодаря способу мышления, основанному на концепции Лин Джеймса Вумека и Дэниэла Джонса, основателей Lean Enterprise Institute (США) и Lean Enterprise Academy (Великобритания) соответственно.

Терминологическая сущность и ключевое значение «Lean» (Лин) определяется глобальной международной организацией Lean Enterprise Institute (США) следующим образом: «Лин означает создание большей ценности для клиентов с меньшим количеством ресурсов» [19].

Реформирование и управление на основе Лин означает продвижение от старого к новому способу мышления, что требует комплексных преобразований систем.

Лин-менеджмент государственного сектора находится на подъеме за рубежом, но еще не получил должного внимания в российской практике.

В данной работе поставлены следующие задачи:

- адаптация способа мышления на основе Лин в сфере государственного управления и оказания государственных услуг;
- обоснование необходимости разработки программ развития и улучшений реализации государственных услуг на основе Лин;
- определение основных инструментов, разработанных на основе концепции Лин, применительно к государственному управлению и реализации государственных услуг.

Адаптация способа мышления на основе Лин в сфере государственного управления и оказания государственных услуг эффективно реализована в разных странах, проведенное исследование накопленного опыта в данной области позволило систематизировать нижеследующие характеристики, обуславливающие успех реализации:

- обслуживание клиентов, основанное на оптимизации потока создания ценности для общественности и/или заинтересованных сторон;
- вовлечение сотрудников и внешних заинтересованных сторон в непрерывные улучшения и решение проблем их деятельности;
- развертывание политики непрерывного совершенствования, которая приобретает особое значение практической реализации в течение длительного периода планирования;
- упрощение процессов и снижение вариабельности их результатов;
- применение показателей производительности и визуальных схем управления для обеспечения обратной связи и улучшения процессов принятия решений в режиме реального времени;
- использование системного мышления.

Адаптация способа мышления на основе Лин в сфере государственного управления и оказания государственных услуг позволяет эффективно применять lean-технологии и формировать инициативы улучшений государственных услуг, отражаемые в программах развития лин-менеджмента.

Данные программы способствуют эффективному использованию взимаемых налогов и рационализации налогового бремени, осуществляются путем исполнения административной функции субъектов государственного управления, выполнения законодательных прав и распоряжений, а также на основе ведомственных административных решений. Налоговая политика предусматривается законодательной и исполнительной ветвями власти с контролем судебной ветвью власти.

Первые разработки программ развития и улучшений на основе лин-менеджмента связывают с японской автомобильной промышленностью. Применение данных программ за многие годы доказало свою эффективность. Полученный, накопленный опыт стал востребованным в других областях и секторах деятельности, в частности, государственном секторе.

Лин-менеджмент оказался полезен и доказал свою эффективность в государственном секторе, в сфере государственного управления и оказания государственных услуг. Соблюдение нижеследующих принципов обеспечивает адаптацию способа мышления сотрудников и руководства на основе «Lean» (Лин).

Основными принципами программы лин-менеджмента по совершенствованию государственных услуг являются:

- сфокусированность на клиенте, заказчике государственных услуг;
- увеличение ценности для клиента, заказчика государственных услуг;
- визуализация и устранение потерь в потоке создания ценности для клиента, заказчика государственных услуг;
- вовлеченность государственных служащих в основные, вспомогательные и обеспечивающие процессы реализации государственных услуг;
- формирование лидеров.

В результате проведенного исследования зарубежных программ и проектов лин-менеджмента по совершенствованию государственных услуг были выделены нижеследующие отличительные особенности и ключевые различия со сферой производства и бизнеса:

- государственные институты, организации отличаются постоянной, стабильной функциональностью в сравнении с производственными, промышленными предприятиями, которые способны обанкротиться по ряду сложившихся внутренних или внешних обстоятельств рыночной конъюнктуры;

- решения о платежах заказчиков государственных услуг принимают субъекты государственного управления, тогда как в бизнесе определение закупок и осуществление платежей остается за клиентом;

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

- государственные служащие не определяют цены государственных услуг и не контактируют с клиентами по ценовой политике государственных услуг;

- сфокусированность на клиенте в государственном секторе предопределяет его, прежде всего, как группового заказчика (избирателя, налогоплательщика и др.) государственных услуг в отличие от бизнеса, в том числе, производственных, промышленных предприятий, где клиентом выступает индивидуальный заказчик (потребитель, пользователь, партнер и т.д.).

Вышеуказанные принципы и отличительные особенности определяют необходимость формирования ключевых компетенций и навыков лин-менеджмента в составе государственных служащих и руководителей.

Решающим фактором успеха лин-менеджмента является наличие лидеров и координаторов непрерывного совершенствования, использующих три категории ключевых навыков и компетенций, которыми являются:

- техническая категория;
- категория взаимодействия людей;
- концептуальная категория.

Категории ключевых навыков и компетенций иллюстрирует таблица 1.

Таблица 1

Основные категории ключевых навыков и компетенций, определяющие успех программ лин-менеджмента

№	Категории ключевых навыков и компетенций	Значение категории
1.	Техническая категория	Анализ проблем, правильный выбор и применение организационных, управленческих и аналитических инструментов для реализации улучшений, применение показателей эффективности и производительности, анализ потерь, анализ значений потока создания ценности.
2.	Категория взаимодействия людей	Навыки и компетенции лидерства, управления изменениями, коммуникационного взаимодействия, разрешения конфликтов, обеспечивающие эффективную командную работу для завершения программ, проектов и достижения поставленных целей.
3.	Концептуальная категория	Навыки и компетенции управления проектами, управления процессами, решения проблем на базе системного мышления и анализа решений, необходимых для реализации методологии «система систем» и непрерывного совершенствования процессов.

Сопоставление и анализ категорий необходимых навыков и компетенций определяет их иерархическую взаимозависимость, обусловленную тем, что сотрудники более высокого уровня нуждаются в приобретении концептуальных навыков и компетенций в наибольшей степени, и, в наименьшей степени технических навыков и компетенций, обратное соотношение характерно для более низкого уровня сотрудников, для которых технические навыки и компетенции являются наиболее предпочтительными. Навыки и компетенции человеческого взаимодействия



имеют первостепенное значение для достижения успешных результатов по всем уровням сотрудников.

Приобретение соответствующих категорий профессиональных навыков и компетенций определяют успешное использование инструментов лин-менеджмента. Количество инструментов лин-менеджмента является большим, и, поэтому современный инструментарий лин-менеджмента является весьма объемным. В связи с этим, в большинстве случаев практического применения инструментов лин-менеджмента возникает необходимость разделения их на различные группы, например, универсальные и специальные инструменты, что, в свою очередь, создает сложности выбора инструментария лин-менеджмента при первоначальном применении.

Для преодоления данных затруднений, в рамках данного исследования, были выделены пять простых инструментов, составляющих основу инструментария лин-менеджмента, направленных на непрерывное совершенствование государственных услуг:

- анализ потерь;
- карта потока создания ценности;
- система 5S;
- организация потока работ (услуг);
- кайдзен.

Согласованное применение вышеуказанного инструментария в цикле Дэминга инициирует непрерывное совершенствование государственных услуг, что иллюстрирует рисунок 4.

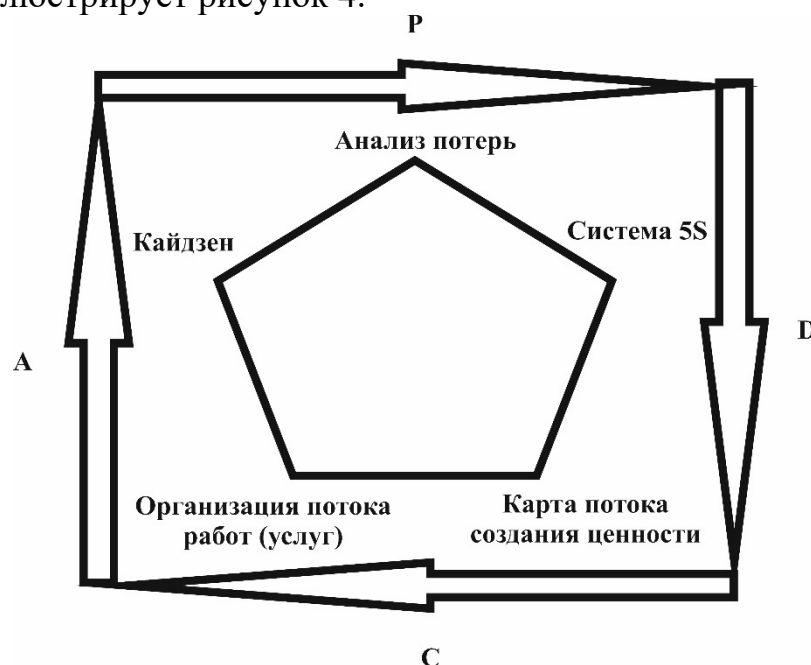


Рис. 4. Инструментарий лин-менеджмента в цикле Дэминга для непрерывного совершенствования реализации государственных услуг.

Проведенный анализ показал, что широко исследовано в теории и на практике в самых различных областях применение отдельных инструментов

вышеуказанного инструментария: система 5S, организация потока работ (услуг), кайдзен.

При этом фактически отсутствует в российской практике определение потерь для административных и служебных процессов, картирование потоков создания ценности в сфере реализации государственных услуг заказчикам, не определены основные принципы, критерии оценки и ключевые характеристики программ лин-менеджмента по совершенствованию государственных услуг.

В данном исследовании восполняется имеющийся пробел, а именно разработана таблица определения потерь в административных и служебных процессах (табл. 2), картируется поток создания ценности государственной услуги (рис. 5, рис. 6), а также предлагаются основные критерии оценки и ключевые характеристики программ лин-менеджмента по совершенствованию государственных услуг.

Потери в административных и служебных процессах могут относиться к:

- сбору, использованию и управлению информацией;
- разработке, внедрению и реализации процессов;
- результативности отдельных лиц.

Восемь видов потерь в сфере государственных услуг:

1. Дефекты.
2. Переделки и исправления.
3. Избыточный контроль.
4. Ожидания.
5. Инвентаризация.
6. Ненужная транспортировка.
7. Ненужная обработка.
8. Нехватка применения, использования таланта и креативности сотрудников.

Определение потерь в административных и служебных процессах в сфере оказания государственных услуг сведено в таблицу 2.

Сокращение или ликвидация потерь в сфере реализации государственных услуг увеличивает и упрощает, в значительной степени, визуализацию административных и служебных процессов, что, в свою очередь, повышает эффективность их стандартизации и регламентации.

Сокращение потерь в сфере реализации государственных услуг позволяет улучшить административные и служебные процессы с применением картирования потока создания ценности.

В карте потока создания ценности могут фигурировать три типа административных или служебных процессов:

- ключевые процессы;
- управляющие процессы;
- вспомогательные процессы.

Определение потерь в административных и служебных процессах в сфере оказания государственных услуг

№	Наименование потерь	Определение
1.	Дефекты.	Отправка документов неправильным адресатам. Неправильный ввод данных. Неоправданные премии. Неоправданные отклонения. Ошибки данных. Недостающая информация.
2.	Переделки и исправления.	Пересылка документов. Многочисленное составление и формирование документов. Контакты с клиентами, требующие внесения исправлений на основе оправданных жалоб заказчиков.
3.	Избыточный контроль.	Многочисленные проверки одной и той же работы (услуги). Проверки на неправильное использование материалов и/или информации, где неправильное использование исключено. Проверки на неправильность выполнения работ (услуг), где неправильность исполнения исключена.
4.	Ожидания.	Потери времени вследствие ожидания информации от служащих, отделов, департаментов. Ожидания информации от коллег, которые работают неполный рабочий день. Отставание выполнения работ, услуг.
5.	Инвентаризация	Заявления, ожидающие выполнения и оказания услуг, не согласованные с выработанной политикой. Не используемое офисное оборудование. Не используемые объекты строительства. Избыток материалов и/или информации.
6.	Ненужная транспортировка.	Маршрутизация перемещения документации на избыточные расстояния. Маршрутизация перемещения данных и/или документации вниз по структуре иерархии, исключая ответственных лиц вышестоящего уровня. Маршрутизация перемещения данных и/или документации по службам, отделам, департаментам, не требующим согласований. Маршрутизация перемещения данных и/или документации через отдельные службы, отделы, департаменты, требующие согласований.
7.	Ненужная обработка.	Составление избыточной отчетности. Формирование избыточной проектной документации. Отправка писем, превышающих величину регламентированных затрат. Отправка информации, которая не будет обработана или прочитана общественностью.
8.	Нехватка применения, использования таланта и креативности сотрудников.	Сокращение творческого потенциала сотрудников. Сокращение творческого потенциала общественности.

Для создания текущей карты потока создания ценности требуется провести предварительную оценку на основе экспресс-опроса сотрудников и госслужащих:

1. Кто является заинтересованными сторонами в реализации потока создания ценности и какую роль выполняет заказчик государственных услуг?
2. Почему данные процессы или виды обслуживания были разработаны, и, какие эффекты были целью создания этих процессов или оказания услуг?
3. Необходимы ли данные процессы или виды обслуживания, услуг? Что произойдет, если от них отказаться или осуществить их преобразование?
4. Какова стоимость государственных услуг и в чем состоит их ценность для заказчика?
5. Каковы потери в сфере оказания государственных услуг?
6. Какие мероприятия позволяют совершенствовать реализацию государственных услуг?

Ответы могут быть сопоставлены с результатами экспресс-опроса, характеризующего поведение заказчика государственных услуг:

1. Какое количество заявок от заказчиков на услуги было подано и реализовано в течение года?
2. Какие из заявок на обслуживание указывают на стабильный заказ услуг и какие обусловлены сезонными изменениями?
3. Какова статистика удовлетворенности заказчика государственных услуг?
4. Какова частота запросов заказчиков о государственных услугах и полнота разъяснений, предоставленная им в течение года?
5. Какова частота отказов заказчикам в государственных услугах?
6. Каковы критерии различий между простыми и сложными заявками заказчиков по оказанию государственных услуг и какими параметрами они определяются?
7. Что влекут за собой изменения видов услуг и каким образом они распределяются статистически?
8. Какое законодательство и нормативное регулирование относятся к этим услугам?

Построение карты потока создания ценности было осуществлено на основе реализации государственной услуги - согласие государственным учреждениям на передачу закрепленных за ними на праве оперативного управления объектов нежилого фонда в аренду, если указанное полномочие в соответствии с действующим законодательством не отнесено к компетенции иных исполнительных органов государственной власти, безвозмездное пользование. Плата за предоставление государственной услуги не взимается.

Карту потока создания ценности текущего состояния государственной услуги отражает рисунок 5, карта потока создания ценности будущего состояния государственной услуги проиллюстрирована на рисунке 6.

Исследование показало, что прием и регистрирование заявления, рассмотрение заявки и документов, а также рассмотрение материалов не вносят ценность для заказчика государственной услуги. Добавляет ценность для клиента издание распоряжения, которое является итоговой стадией процессного цикла реализации государственной услуги.

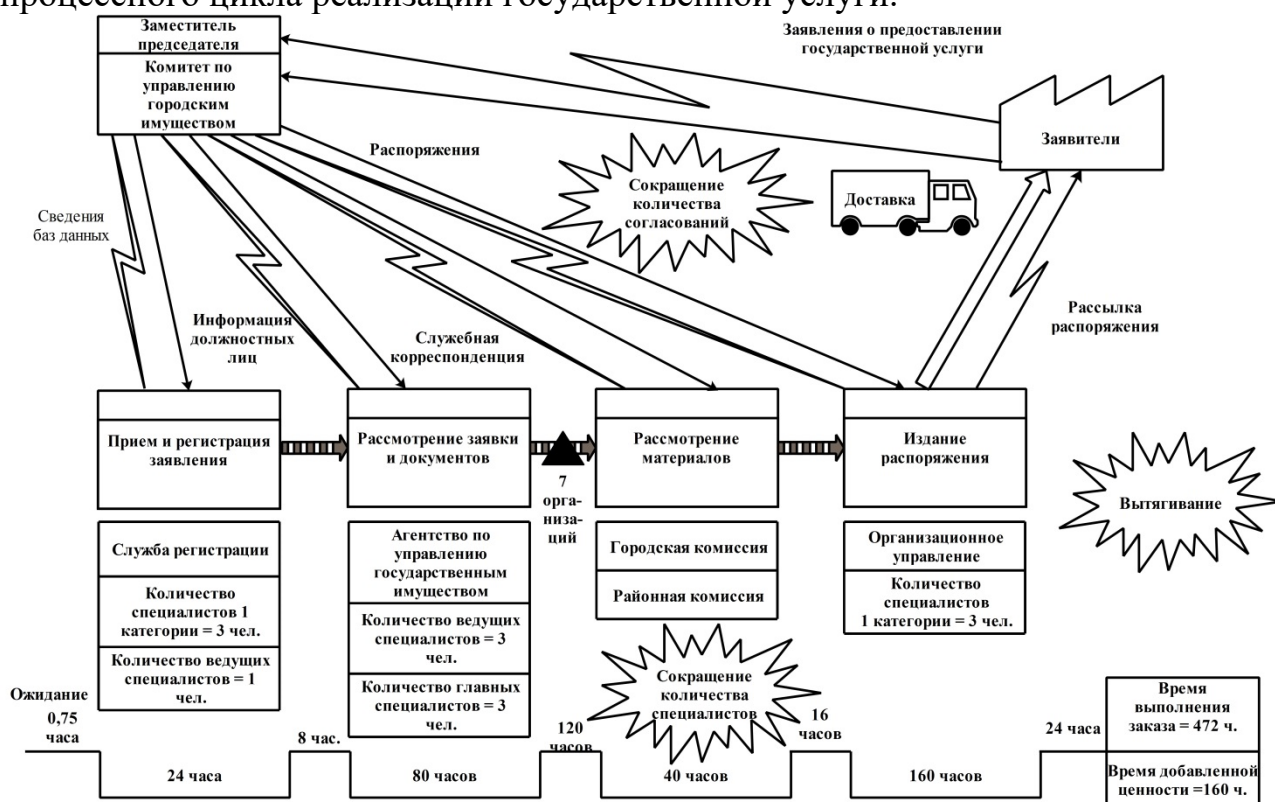


Рис. 5. Текущая карта потока создания ценности государственной услуги.

Следует отметить, что издание распоряжения регламентировано сроком исполнения не превышающим 160 часов. Эффективность процессного цикла определяется соотношением времени добавленной ценности к времени выполнения заказа по реализации государственной услуги для заказчика. Сопоставление текущего и будущего состояния по карте потока создания ценности позволяет определить увеличение эффективности процессного цикла на 16%, что отражает уровень совершенствования государственной услуги, а также сокращение общего времени выполнения государственной услуги на 32%.

Эффективность оказания государственной услуги исследуется в соотношении результатов достигнутых целей, имеющих общественную ценность для заказчиков, и использованных государственных ресурсов. Эффективное совершенствование государственных услуг реализуется на основе деятельности с наилучшими результатами, полученными при формировании потока создания ценности для заказчиков и соблюдении интересов в ходе осуществления регламентации ресурсов государством.

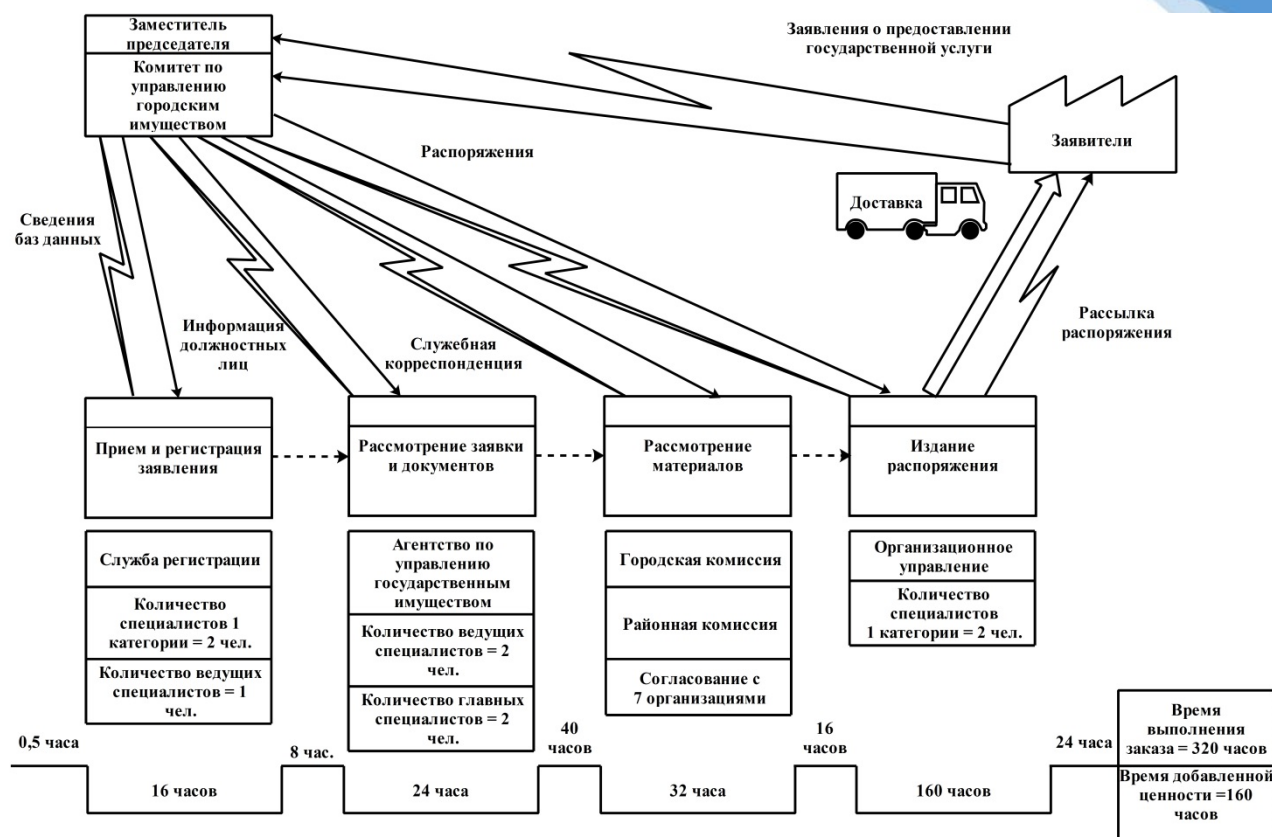


Рис. 6. Будущая карта потока создания ценности государственной услуги.

Уровень и качество управления, его соответствие потребностям и интересам общества определяются с учетом добавленной ценности. Критерии эффективности представляют собой признаки, проявления управленческой деятельности, на основе анализа которых можно определять добавленную ценность.

Критериями оценки лин-менеджмента в сфере государственных услуг способны выступать:

- скорость;
- точность;
- правильность;
- визуальность;
- минимизация административных расходов и накладных издержек.

Программы лин-менеджмента обычно имеют целевой характер применения и разработаны в стратегических рамках функционирования государственных служб, ведомств, департаментов для достижения желаемых улучшений и совершенствования государственных услуг при сокращении и ликвидации потерь.

Ключевыми характеристиками программ лин-менеджмента по совершенствованию государственных услуг являются:

- стили управления и лидерства;
- данные по работе с клиентами;
- стратегии роста;

- службы доставки;
- репутация;
- операционные модели;
- трудовые ресурсы;
- организационная структура;
- перечень услуг;
- распределение услуг;
- отношения заинтересованных сторон;
- преобразования потоков и процессов;
- показатели эффективности;
- портфели проектов;
- внутренняя и внешняя коммуникационная инфраструктура.

Использование инструментария в программах лин-менеджмента по совершенствованию государственных услуг позволяет обеспечивать визуализацию и эффективную координацию, функционирование государственной системы, ее взаимосвязанность и гармоничность взаимодействия с обществом при обмене ценностями и достижении поставленных целей.

### Список литературы

1. Алькина Г.И., Герба В.А. Сущность государственных услуг[Электронный ресурс] // Журнал «Вестник ТОГУ», № 3(14), 2009. -URL: <http://pnu.edu.ru/media/vestnik/articles/305.pdf>(дата обращения: 26.03.2016).
2. Антонова И.И., Антонов С.А., Ахмадеева Г.Ч. Особенности внедрения бережливого производства в социальных учреждениях[Электронный ресурс] / Научная электронная библиотека «Киберленинка».Журнал «Актуальные проблемы экономики и права» №1 (29), 2014.URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-vnedreniya-berezhlivogo-proizvodstva-v-sotsialnyh-uchrezhdeniyah> (дата обращения: 26.03.2016).
3. Артова, Е. Лин. Методология[Электронный ресурс] / Е. Артова // Центр экономического анализа и экспертизы.URL: <http://www.assessor.ru/forum/index.php?t=1799>(дата обращения: 26.03.2016).
4. Бутова Т.В., Щукин И.А. Современные методы повышения эффективности государственного управления[Электронный ресурс]/ Бутова, Т.В., Щукин, И.А.// Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации, 2014. URL: [http://www.fa.ru/science/iscience/Pages/gos\\_upravlenie.aspx](http://www.fa.ru/science/iscience/Pages/gos_upravlenie.aspx) (дата обращения: 26.03.2016).
5. Глазунова Н.И. Государственное (административное) управление: учеб. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. - 560 с.
6. Дон Теппинг, Энн Данн. Бережливый офис. Устранение потерь времени и денег. М.: Альпина Паблишер, 2016. - 320 с.
7. Лутцева, В. А. Применение принципов бережливого производства в государственных учреждениях[Электронный ресурс] / В. А. Лутцева // Методы менеджмента качества, 2006. URL: <http://www.ria-stk.ru/mmq/adetail.php?ID=7596> (дата обращения: 26.03.2016).
8. Рабунец П. Дмитрий Медведев о повышении эффективности государственного управления за счет Lean-технологий // Leaninfo.ru [Блог о производственном менеджменте]. 25.01.2013. URL: <http://www.leaninfo.ru/2013/01/25/medvedev-lean-technologies/>(дата обращения: 26.03.2016).

9. Рогозин: в целях развития бережливого производства можно использовать опыт США и Европы [Электронный ресурс] /ТАСС Информационное агентство России, 25.04.2014.URL: <http://tass.ru/politika/1147735> (дата обращения: 26.03.2016).
10. Рой, О.М. Система государственного и муниципального управления [Текст]: учеб. пособие по спец. «Государственное и муниципальное управление» / О.М.Рой. - М. и др.: Питер; Питер Принт, 2003. - 300 с.
11. Царенко А.С. «Бережливое государство»: перспективы применения бережливых технологий в государственном управлении в России и за рубежом[Электронный ресурс] / Государственное управление. Электронный вестник. Выпуск № 45,2014. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2014/vipusk\\_45.\\_avgust\\_2014\\_g./problemi\\_upravlenija\\_teorija\\_i\\_praktika/tsarenko.pdf](http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2014/vipusk_45._avgust_2014_g./problemi_upravlenija_teorija_i_praktika/tsarenko.pdf) (дата обращения: 26.03.2016).
12. Царенко А.С. Бережливое государство: опыт и перспективы [Электронный ресурс] / Журнал «Бюджет» № 3, 2016. URL:<http://bujet.ru/article/293109.php> (дата обращения: 26.03.2016).
13. Федеральный Закон«Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг (с изменениями на 15 февраля 2016 года)» [Электронный ресурс] / Консорциум Кодекс. Электронный фонд правовой нормативно-технической документации. URL: <http://docs.cntd.ru/document/902228011>(дата обращения: 26.03.2016).
14. Шедько Ю.Н. Система государственного и муниципального управления : учебник для бакалавров / Ю. Н. Шедько, Ю. Б. Миндлин, И. С. Цыпин [и др.] ; под ред. Ю. Н. Шедько. - М.: Издательство Юрайт, 2013. –570 с.
15. Экономические обзоры ОЭСР Российская Федерация 2013г.[Электронный ресурс] / Информационно-координационный центр по взаимодействию с Организацией экономического сотрудничества и развития Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». URL:<https://oecdcentre.hse.ru/data/2014/01/21/1325880862/ES%20Russia%202013%20rus.pdf> (дата обращения: 26.03.2016).
16. Eric Howard Kessler. Encyclopedia of Management Theory. SAGE Publications, Inc. 2013. - 1056 p.
17. David Mann. Creating a Lean Culture: Tools to Sustain Lean Conversions. Productivity Press; 3 ed., 2014. - 407 p.
18. John Shook, Chet Marchwinski (eds.). Lean Lexicon: A Graphical Glossary for Lean Thinkers. Lean Enterprise Institute, Inc; 5 ed., 2014. - 158 p.
19. What is Lean? [Electronic resource] / Lean Enterprise Institute. - Regime access: <http://www.lean.org/whatslean/>- Title with screen.
20. Mary Poppendieck, Tom Poppendieck. The Lean Mindset: Ask the Right Questions. Addison-Wesley Professional, 2013. - 192 p.
21. Rich Charron, H. James Harrington, Frank Voehl, Hal Wiggin. The Lean Management Systems Handbook. Productivity Press; 1 edition, 2014. – 549 p.



**КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ КАК ОДИН ИЗ КЛЮЧЕВЫХ  
КОМПОНЕНТОВ СТРАТЕГИИ И РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ.**

*Глухова И.А.*

*студентка 1 курса магистратуры  
института экономики и  
предпринимательства  
ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

*Озерова А.В.*

*студентка 1 курса магистратуры  
института экономики и  
предпринимательства  
ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация:** клиентоориентированность компаний в современных условиях принимает все большую и большую актуальность. Ее развитие позволяет компании получать в долгосрочной перспективе большой и стабильный доход.

**Ключевые слова:** клиентоориентированность, бизнес, компания

На сегодняшний день сложилась такая ситуация, что руководство каждой компании, крупной или малой, понимает всю важность клиента для организации, для ее развития и роста ее прибыли. Мы, как клиенты, сталкиваемся с развитием клиентоориентированности постоянно. Стоит нам зайти в любой магазин, как нас тут же встречает улыбочивый менеджер, готовый исполнить любой наш каприз. Мы все знаем о том, что «клиент всегда прав» и что деятельность любой компании направлена на привлечение все большего количества новых клиентов при условии сохранения уже имеющихся. Для этого компании развивают, модернизируют и всячески улучшают качество сервиса обслуживания клиентов.

Современное общество – это общество потребителей. Мы все хотим получить желаемый товар или услугу с наибольшим комфортом и удобством для себя. В связи с этим, в условиях рыночной экономики и, соответственно, жесткой конкуренции и появилось такое понятие как клиентоориентированность. Определений данного понятие огромное множество и невозможно найти какого-либо единого определения данного процесса. Но уже по самому слову можно легко догадаться что оно означает.

Следует отличать клиентоориентированность сотрудника и компании. Сотрудник является клиентоориентированным в том случае, если ставит удовлетворение потребностей клиента превыше своих собственных интересов (рабочих, а зачастую и личных). Самым простым и очевидным примером является ситуация, когда сотрудник во время своего обеденного перерыва обслуживает клиента. Это и является показателем его высокой клиентоориентированности, ведь сотрудник сам принял решение пренебречь своими собственными потребностями в пользу удовлетворения потребностей клиента. Клиентоориентированность организации заключается в способности компании понимать и удовлетворять потребности клиентов, повышая тем самым поток клиентов и, соответственно, увеличивая прибыль. Прежде всего,

именно компания должна ставить своей целью развитие клиентоориентированности, но даже в самой лучшей компании могут работать не клиентоориентированные сотрудники.

Клиентоориентированной компанию делают именно ее сотрудники и, для этого руководству приходится сильно постараться. Клиентоориентированность бизнеса направлена на развитие длительных отношений с клиентом и соответственно на получение стабильного дохода. Компания должна изначально расставить приоритеты и выработать соответствующий регламент по работе с клиентами (как внешними, так и внутренними). В соответствии с данным регламентом должен осуществляться подбор персонала, его обучение и, конечно же, контроль.

Следует отметить, что у малого бизнеса намного шире возможности в вопросе индивидуального подхода к покупателю, в связи с чем, потенциал развития клиентоориентированности и у малого бизнеса значительно шире (например, многие готовы заплатить за доставку, не получить свой товар в удобное для себя время, а на крупном, конвейерном производстве такие услуги невозможно).

Подводя итог, можно отметить, что на сегодняшний день можно говорить о все возрастающей роли клиента в росте и развитии компаний и предприятий и все большее количество компаний делают своим приоритетом развитие клиентоориентирования.

### **Список литературы:**

1. Шоул Д. «Первоклассный сервис как конкурентное преимущество», Альпина Паблишер, Москва, 2013г.
2. Грейвс Ф. «Клиентология. Чего на самом деле хотят ваши покупатели», Манн, Иванов и Фербер, Москва, 2013г.
3. Управление отношениями с клиентами. Пепперс Д., Роджерс М. – М.: Манн, Иванов и Феббер, 2006. – 336с.
4. Карвицкая Г.В., Взаимодействие с клиентами: теория и практика маркетинговой деятельности. Вестник Рязанского государственного университета им. С.А.Есенина. 2013. №1(38). С. 99-109
5. Якунаева С.Г., Кошурникова Ю.Е., доверие и клиентоориентированность как критерии успеха. // Фундаментальные исследования. 2013. – №6-4. С. 971-975

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ БАНКОВ РАЗВИТИЯ ЕВРАЗИИ

**Горбунова М.Л.**

*д.э.н., доцент, и.о. зав.каф. мировой экономики и региональных рынков Института экономики и предпринимательства ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Елизарова Н.К.**

*ассистент каф. мировой экономики и региональных рынков Института экономики и предпринимательства ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Комаров И.Д.**

*инженер-лаборант Центра экспертизы и комплексного анализа Института международных отношений и мировой истории ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация.** В условиях глобального экономического кризиса роль национальных и международных институтов развития трансформируется. Наиболее очевидно эти тенденции проявляются в Евразии, где в рамках нарастания финансовой мощи и институционального потенциала развивающихся стран возникают альтернативные финансовые организации в рамках Евразийского экономического сообщества или под эгидой Китая. Цель работы – провести сопоставление потенциала существующих и новых организаций, функционирующих в рамках континента и ориентированных на инфраструктурные проекты с целью выявления структуры экономических интересов сверхдержав и средних держав региона.

**Ключевые слова:** институты развития, банки реконструкции и развития, Евразийское экономическое сообщество, Азиатский банк инфраструктурных инвестиций, КНР

**Введение.** В условиях глобального финансово-экономического кризиса соперничество между государствами за ресурсы и рынки обостряется. В частности, в Евразии все больше обнажаются внешнеэкономические приоритеты и стратегии сверхдержав, придавая процессу регионализации международных отношений новое качество. Интересы КНР в отношении европейской экспансии выкристаллизовываются в рамках проектов развития транспортной сети и околотранспортной инфраструктуры фонда «Шелкового пути», в то же время Российская Федерация активизирует встречные, проазиатские, интеграционные процессы. На фоне существующих противоречий, связанных в первую очередь с борьбой за влияние в Центральной Азии, РФ и КНР взаимодействуют в рамках Шанхайской организации сотрудничества, чья весомость с вхождением Индии и Пакистана в систему глобального управления существенно усилилась. Таким образом, недостаточно четкая – с точки зрения позиционирования РФ на международной арене, до недавнего времени не отвечающая стратегии национальных интересов двух крупнейших государств региона (РФ – КНР) система международных отношений в Евразии приобретает все большую

институциональную структурированность. Наиболее сильные отношения межстрановой взаимозависимости формируются торгово-экономическими потоками (в политико-экономического кризиса), в первую очередь, финансовыми отношениями, особенностью которых является неравенство положений кредитора и заемщика. В современной логике развития международных отношений на первый план выдвигаются многосторонние региональные или глобальные финансовые институты, с одной стороны, это обусловлено желанием стран-участниц распределить риски зарубежных вложений, с другой – усилением роли публичных финансов на фоне кризиса и возрастанием роли развивающихся стран, где роль государственного капитала традиционно сильна, в мировой экономике. Цель данного исследования – оценка и анализ детальности региональных банков развития, функционирующих в Евразии, как одного из элементов, определяющих структуру взаимозависимых интересов в регионе.

### 1. Обзор литературы

Тематика исследования теории и практики функционирования институтов развития приобретает все большую актуальность, в том числе в связи с вышеперечисленными тенденциями развития мирохозяйственных связей. Значительная часть исследований направлена на уточнение самого понятия «институты развития» [1, 6, 7]. По мнению Ю.В. Киндзерского [1], под институтами развития могут пониматься:

1) нормы и правила поведения, которые устанавливаются государством с целью формирования у субъектов стимулов к деятельности в заданном направлении;

2) специальные организационно-хозяйственные структуры и субъекты хозяйствования, созданные государством и используемые им как инструмент регулирования экономики и государственной поддержки других субъектов, деятельность которых отнесена к приоритетным;

3) (смешанный подход) нормы и правила, с одной стороны, организации – с другой, которые способны обеспечить реализацию инновационной модели развития экономики: нормы и организации, формирующие и обеспечивающие реализацию инновационного развития; сети и кластеры; центры превосходства, права собственности, институты финансовой поддержки малых инновационных компаний и косвенного стимулирования инновационной деятельности и т.п.

Национальные (в том числе региональные) институты развития, их внутренняя организационная структура и факторы успеха исследуются в работах М.В. Курбатовой, К.С. Саблина, Е.А. Селявиной [2, 3, 4]. При этом Е.А. Селявина, О.Г. Солнцев, М.Ю. Хромов, Р.Г. Волков, И.Ф. Хасанов [3, 4, 5, 6] более подробно исследуют категорию национальных банков развития, главным образом, в контексте обеспечения инновационного развития. Категория межгосударственных банков развития, которая будет рассмотрена в данной статье, исследована в настоящее время довольно слабо [3, 4]. Как справедливо отмечает Е.А. Селявина, до 2008 г. наблюдалось снижение роли

банков развития в традиционном понимании и соответственно отсутствовал интерес к их изучению.

### 2. Евразийские банки развития: общий обзор

Авторами выявлено 11 банков развития, функционирующих в Евразии, общие параметры их развития представлены в таблице 1 (банки расположены в хронологическом порядке). Целевые установки банков и объем уставного капитала представлены в таблице 2.

Таблица 1

Банки развития Евразии: организационный аспект

Название	Год основания	Участники и владельцы	Штаб-квартира	Сайт
1. Банк развития Совета Европы (Council of Europe Development Bank, СЕВ)	1956	41 страна Совета Европы, а также Косово и Ватикан)	Париж, Франция	www.coebank.org
2. Европейский инвестиционный банк (European Investment Bank, ЕИБ)	1958	<u>28</u> стран ЕС	Люксембург, Люксембург	www.eib.org
3. Азиатский банк развития (Asian Development Bank, АДВ)	1966	67 страна: 48 стран АТР, 19 – из других регионов, не участвуют Иран, Ирак, Катар, Кувейт, Саудовская Аравия, ОАЭ и др.	Манила, Филиппины	www.adb.org
4. Международный инвестиционный банк (International Investment Bank, ИИБ)	1970	Болгария, Венгрия, Вьетнам, Куба, Монголия, Румыния, РФ, Словакия, Чехия	Москва, РФ	www.iib.int
5. Исламский банк развития (Islamic Development Bank Group, IsDB)	1973	56 государств, членов Организации Исламского сотрудничества	Джидда, Саудовская Аравия	www.isdb.org
6. Скандинавский инвестиционный банк (Nordic Investment Bank, NIB)	1976	Дания, Исландия, Латвия, Литва, Норвегия, Финляндия, Швеция, Эстония	Хельсинки, Финляндия	www.nib.int
7. Европейский банк реконструкции и развития (European Bank for Reconstruction and Development, ЕБРД)	1991	61 страна и две международные организации	Лондон, Великобритания	www.ebrd.com

8. Черноморский банк торговли и развития (Black Sea Trade and Development Bank, BSTDB)	1997	11 стран-членов Организации Черноморского экономического сотрудничества (Албания, Армения, Азербайджан, Болгария, Грузия, Греция, Молдавия, Румыния, РФ, Турция, Украина)	Тессалоники, Греция	www.bstdb.org
9. Евразийский банк развития (Eurasian Development Bank, EDB)	2006	Армения, Беларусь, Казахстан, Кыргызстан, РФ, Таджикистан.	Алматы, Казахстан	www.eabr.org
10. Азиатский банк инфраструктурных инвестиций (Asian Infrastructure Investment Bank, AIIB)	2014	57 страна: 37 стран АТР, 20 – из других регионов	Пекин, КНР	www.aiib.org
11. Банк развития БРИКС (New Development Bank, NDB)	2015	Бразилия, Индия, КНР, РФ, ЮАР	Шанхай, КНР	ndbbrics.org

Источник: составлено авторами

Таблица 2

Банки развития Евразии: структурные аспекты

Название	Миссия и цели	Уставный капитал
1. Банк развития Совета Европы	Первоначальная цель – помощь беженцам и перемещенным лицам после Второй мировой войны. В настоящее время к целям банка относятся помощь жертвам катастроф, создание рабочих мест и улучшение социальной инфраструктуры, рост социальной сплоченности в странах-членах ЕС	Эквивалент суммы 5,7 млн евро (1956), 5,5 млрд евро (2013)
2. Европейский инвестиционный банк	- развитие слаборазвитых регионов ЕС; - модернизация или преобразование предприятий, развитие видов деятельности, которые способствовали бы прогрессу в создании общего рынка ЕС; - проекты в интересах нескольких стран-членов, которые из-за масштаба вложений и иных ограничений не могут быть профинансированы ими самостоятельно	232,393 млрд евро (2014)

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

3. Азиатский банк развития	Борьба с бедностью в Азиатско-Тихоокеанском регионе с 1,4 млрд чел., живущих в бедности Обеспечение доступа к предметам потребления и ресурсам первой необходимости, создание условий для достойного уровня жизни	153,05 млрд долл. США (2015)
4. Международный инвестиционный банк	Продвижение социального и экономического развития, благосостояния и сотрудничества стран-участниц. Основные направления – поддержка малого и среднего бизнеса и участие в финансировании социально значимых проектов	1,3 млрд долл., оплаченный- 302,6 млн долл. США (2015)
5. Исламский банк развития	Миссия – борьба с бедностью, продвижение развития человеческого капитала, науки и технологий, исламской экономики, финансов и банковского дела, усиление кооперации между странами-членами и другими партнерами по развитию	50 млрд исламских динаров (ИД), оплаченный- 4,85 млрд ИД (2015)
6. Скандинавский инвестиционный банк	Миссия – повышение конкурентоспособности стран-членов путем финансирования проектов, направленных на рост производительности при соблюдении стандартов защиты окружающей среды за счет технического прогресса и инноваций; развития человеческого капитала; улучшения инфраструктуры; роста эффективности рынков	6,14 млрд евро, в том числе оплаченный- 418,6 млн евро (2015)
7. Европейский банк реконструкции и развития	Миссия - рост экономики и развитие инноваций в странах, осуществляющих переход к рынку за счет финансовых инвестиций и бизнес-услуг для развития предпринимательской деятельности	10 млрд экю (1991), в настоящее время 30 млрд евро (2014)
8. Черноморский банк торговли и развития	Миссия – развитие торговых связей в регионе, содействие реализации международных проектов, содействие иностранным инвестициям, предоставление гарантий при развитии торговых и экономических связей, как на государственном уровне, так и в частном бизнесе.	3 млрд СДР
9. Евразийский банк развития	Миссия – содействие экономическому росту государств-участников, расширению торгово-экономических связей между ними и развитию интеграционных процессов на евразийском пространстве путем осуществления инвестиционной деятельности.	7 млрд долл. США, оплаченный — 1,5 млрд долл. США

10. Азиатский банк инфраструктурных инвестиций	Цель – стимулирование финансового сотрудничества в Азиатско-Тихоокеанском регионе, финансирование инфраструктурных проектов в Азии: строительства дорог, аэропортов, антенн связи, жилья эконом-класса	100 млрд долл. США, половину этой суммы обеспечит Китай
11. Банк развития БРИКС	Цель банка – мобилизация ресурсов для финансирования инфраструктурных проектов, направленных на поддержание устойчивого развития в странах БРИКС и других развивающихся экономиках	50 с ростом до 100 млрд долл., оплаченный – 10 млрд долл. США

Источник: составлено авторами

Выводы. Международные банки развития являются инструментом распространения экономического влияния. Основная часть банков развития создана в 60-70 гг. 20 века по образу и подобию Международного банка реконструкции и развития, с ориентацией на конкретный регион с идеей, что эти финансовые учреждения смогут составить конкуренцию глобальным структурам за счет лучшего знания территории, ее истории, нужд и возможностей. Поскольку уже в то время присутствовала потребность развивающихся стран в более широком учете их интересов и определенной независимости от развитых стран.

Несмотря на то, что по своей сути банки многосторонние, их приоритеты имеют выраженный региональный характер и соответствуют интересам основных стран-участниц повысить уровень жизни соседних стран за счет формирования стабильной и предсказуемой атмосферы межстранового взаимодействия: Исламский банк развития финансирует только исламские страны, в азиатском ведущую роль играет Япония и т.д.

Современная волна создания международных банков отчасти выражает новый виток недовольства засильем развитых стран в международных организациях, их неспособностью адекватно учитывать интересы лидеров развивающегося мира: Индии, КНР, РФ; стремлением, если не заменить их, то как минимум играть на равных. Например, создание АБИИ призвано, с одной стороны, противостоять деструктивному воздействию сложившейся прозападной торгов-экономической и валютно-финансовой системы на развивающийся мир, с другой – инкорпорировать новую подсистему в изменяющуюся парадигму международных политических и экономических отношений за счет ценностного переосмысления их характера и качества. В контексте данного утверждения, авторы приходят к выводу, что появление институтов развития, учрежденных развивающимися государствами Евразийского континента, является составной частью выстраиваемой альтернативной архитектуры, парадигмы и психологии континентальной и глобальной системы международных отношений. В Банке развития БРИКС провозглашается атипичный для таких финансовых организаций принцип –



равенства долей и участия в текущем управлении, несмотря на то, что в Китай из всех стран БРИКС имеет наибольшую экономическую мощь. Это предопределяет соблюдение новых принципов развития: паритетности, честности и справедливости. Первостепенной становится форма диверсификации, при которой наблюдаются уход государств от геостратегических ловушек, создание максимально прозрачных условий взаимодействия с готовностью к сотрудничеству в разных сферах в рамках вектора развития, детерминированного национальными интересами.

Список литературы:

1. Киндзерский Ю.В. Институты развития: принципы формирования и проблемы использования в экономических преобразованиях / Ю.В. Киндзерский // Общество и экономика. 2010. № 7-8. С. 57-78.

2. Курбатова М.В., Институты развития и квазиинституты развития в российской экономике / М.В. Курбатова, К.С. Саблин // Terra Economicus. 2012. Т. 10. № 3. С. 22-38.

3. Селявина Е.А., Теоретические основы функционирования банков развития и их роль в реализации концепции устойчивого развития / Е.А. Селявина // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2013. № 22. С. 44-51.

4. Селявина Е.А., Феномен банков развития и их роль в решении общеэкономических проблем / Е.А. Селявина // Научные записки молодых исследователей. 2015. № 2. С. 5-15.

Солнцев О.Г. Институты развития: анализ и оценка мирового опыта / О.Г. Солнцев, М.Ю. Хромов, Р.Г. Волков // Проблемы прогнозирования. 2009. Т. 113. № 2. С. 3-29.

Хасанов И.Ф. Международный опыт создания и функционирования институтов развития / И.Ф. Хасанов // Транспортное дело России. – 10, 2009. [Эл. ресурс] – (<http://www.morvesti.ru/publication/transport/anons/detail.php?ID=4805>)

**ПРИВЛЕЧЕНИЕ НЕГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В  
ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ В СФЕРЕ  
ОБРАЗОВАНИЯ КАК МЕРА ОПТИМИЗАЦИИ БЮДЖЕТНЫХ  
РАСХОДОВ**

*Гришунина И.А.*

*к.э.н., старший преподаватель  
кафедры финансов и кредита  
ИЭП ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация:** В статье отмечается, что в современных условиях замедления темпов экономического роста и ограниченности бюджетных ресурсов, привлечение негосударственных организаций в процесс реализации конституционных гарантий в отраслях социальной сферы приобретает актуальность. На примере управления региональными финансами Нижегородской области сделан вывод о том, что привлечение частных дошкольных и общеобразовательных организаций в предоставление государственных услуг по дошкольному образованию и начальному, основному и среднему общему образованию способствует оптимизации бюджетных расходов, повышению качества управления бюджетными ресурсами региона и решению проблемы доступности услуг дошкольного образования в Нижегородской области.

**Ключевые слова:** частные дошкольные образовательные организации, частные общеобразовательные организации, субвенции, норматив финансового обеспечения образовательной деятельности, государственные услуги, оптимизация бюджетных расходов, эффективность управления бюджетными ресурсами

Одним из направлений оптимизации бюджетных расходов в рамках существующих тенденций замедления темпов экономического роста является привлечение негосударственных организаций в предоставление государственных услуг населению, финансируемых из бюджетных источников.

Согласно Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года актуальность задачи повышения эффективности управления государственными и муниципальными финансами в условиях ограниченности ресурсов бюджетной системы с течением времени будет увеличиваться [1].

Кроме этого, вовлечение организаций, не являющихся государственными (муниципальными) учреждениями, в процесс реализации конституционных гарантий, например, в социальной сфере, будет способствовать повышению конкуренции и, как следствие, обеспечит рост качества оказания государственных услуг населению.

Основным стратегическим приоритетом бюджетной политики, проводимой в Нижегородской области, является эффективное использование бюджетных ресурсов области для обеспечения динамичного социально-экономического развития и повышения уровня и качества жизни населения Нижегородской области за счет создания условий для обеспечения граждан доступными и качественными бюджетными услугами.

В соответствии с Законом Нижегородской области от 21.10.2005 № 140-З «О наделении органов местного самоуправления отдельными государственными полномочиями в области образования», начиная с 2014 года, органы местного самоуправления Нижегородской области наделяются государственными полномочиями по финансовому обеспечению получения:

- дошкольного образования в частных дошкольных образовательных организациях;
- дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования в частных общеобразовательных организациях, осуществляющих образовательную деятельность по имеющим государственную аккредитацию основным общеобразовательным программам.

Органы местного самоуправления предоставляют указанным образовательным организациям субсидии на возмещение затрат, включая расходы на оплату труда, приобретение учебников и учебных пособий, средств обучения, игр, игрушек (за исключением расходов на содержание зданий и оплату коммунальных услуг) в соответствии с нормативами, утверждаемыми ежегодно законом Нижегородской области об областном бюджете.

Финансовые средства, необходимые органам местного самоуправления для осуществления указанных полномочий в области образования предоставляются из областного бюджета в форме субвенций и ежегодно предусматриваются в законе Нижегородской области об областном бюджете.

Методика определения объема указанных субвенций заключается в следующем:

$$S_{i_{доо}} = \sum_{m=1}^n \frac{НФО_{г-с/см}^{доо} * h}{12} * y_{г-с/см}^{доо}, \quad (1)$$

где:

$S_{i_{доо}}$  - объем субвенции бюджету  $i$ -го муниципального района (городского округа) из областного бюджета на финансовое обеспечение реализации образовательных программ дошкольного образования в частных дошкольных образовательных организациях Нижегородской области;

$НФО_{г-с/с}^{доо}$  - норматив финансового обеспечения реализации основных образовательных программ дошкольного образования в дошкольных образовательных организациях в группах соответствующей направленности на одного ребенка в год в городской (сельской) местности, городском округе город Саров [4];

$m$  - соответствующая направленность групп в дошкольных образовательных организациях (общеразвивающая, компенсирующая, комбинированная, оздоровительная);

$Y_{r-c/cm}^{доо}$  - прогнозируемое среднегодовое количество детей на очередной финансовый год в группах соответствующей направленности в частных дошкольных образовательных организациях, не посещающих государственные и муниципальные дошкольные образовательные организации,  $i$ -го муниципального района (городского округа) Нижегородской области;

12 - нормативное количество часов пребывания детей в дошкольной образовательной организации в день;

$h$  - количество часов пребывания детей в дошкольной образовательной организации согласно режиму работы организации в соответствии с уставом.

$$Si_{oo} = \sum_{j=1}^4 \sum_{k=1}^n (НФО_{r-c/c_k} * Y_{r-c/c_k}), \quad (2)$$

где:

$Si_{oo}$  - объем субвенции бюджету  $i$ -го муниципального района (городского округа) из областного бюджета на реализацию федеральных государственных образовательных стандартов общего образования в частных общеобразовательных организациях Нижегородской области;

$НФО_{r-c/c}$  - норматив финансового обеспечения образовательной деятельности в рамках реализации федеральных государственных образовательных стандартов общего образования в общеобразовательных организациях на одного обучающегося в год в городской (сельской) местности, городском округе город Саров [3];

$j$  - вид образовательных программ (основные образовательные программы дошкольного образования, основная образовательная программа начального образования, основная образовательная программа общего образования, основная образовательная программа среднего образования);

$k$  - направленность (профиль) образовательных программ;

$Y_{r-c/c}$  - прогнозируемое среднегодовое количество учащихся на очередной финансовый год, обучающихся по основным образовательным программам соответствующего вида и направленности (профилю) в частных общеобразовательных организациях  $i$ -го муниципального района (городского округа).

В таблицах 1 и 2 представлена динамика изменений прогнозируемого контингента, учитываемого при определении объема субвенций, которая показывает его значительное увеличение, в том числе на 737 детей в частных дошкольных образовательных организациях, на 1 149 учащихся в частных общеобразовательных организациях в 2016 году по сравнению с 2014 годом.

Таблица 1

Динамика изменения прогнозного среднегодового количества детей в частных дошкольных образовательных организациях Нижегородской области за 2014-2016 годы, (чел.)

№ п/п	Наименование муниципальных районов и городских округов	2014 год	2015 год	2016 год	Рост 2016 к 2014
1	город Арзамас			240	+240
2	город Выкса	23	23	30	+13
3	город Нижний Новгород	195	313	685	+490
	ИТОГО	218	336	955	+ 737

Таблица 2

Динамика изменения прогнозного среднегодового количества учащихся, обучающихся по основным образовательным программам соответствующего вида и направленности (профилю) в частных общеобразовательных организациях Нижегородской области за 2014-2016 годы, (чел.)

№ п/п	Наименование муниципальных районов и городских округов	2014 год	2015 год	2016 год	Рост 2016 к 2014
1	Дивеевский	197	233	275	+78
2	Семеновский	181	204	205	+24
3	город Арзамас	135	296	305	+170
4	город Бор		40	167	+167
5	Городецкий	116	188	151	+35
6	город Дзержинск	417	463	503	+86
7	город Нижний Новгород	762	1127	1214	+452
8	город Саров	76	182	213	+137
	ИТОГО:	1 884	2 733	3 033	+1 149

Динамика изменений объема рассматриваемых субвенций за период с 2014 по 2016 годы представлена в таблицах 3 и 4 соответственно.

Таблица 3

Динамика изменения объема субвенций на исполнение полномочий по финансовому обеспечению получения дошкольного образования в частных дошкольных образовательных организациях Нижегородской области за 2014-2016 годы, (тыс.руб.)

№ п/п	Наименование муниципальных районов и городских округов	2014 год	2015 год	2016 год	Коэф-т роста 2016 к 2015
1	город Арзамас			8 833,6	
2	город Выкса	616,8	1 322,7	1 766,7	1,3
3	город Нижний Новгород	7 764,4	19 724,3	37 339,9	1,9
	ИТОГО:	8 381,4	21 047,0	47 940,2	2,3

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Увеличение объема ассигнований субвенций по частным дошкольным образовательным организациям в 2,3 раза к уровню 2014 года связано со следующими факторами:

- ростом контингента в 4,4 раза (на 737 детей) и открытием, в связи с этим, новых групп кратковременного пребывания;
- увеличением нормативов финансового обеспечения за счет роста среднемесячной заработной платы работников данных организаций в среднем на 6,1% и ростом индекса потребительских цен в среднем на 12,5%.

Увеличение объема ассигнований субвенций по частным общеобразовательным организациям в 1,09 раза к уровню 2014 года (таблица 4) связано со следующими факторами:

- ростом контингента в 1,6 раза (на 1149 учащихся);
- увеличением нормативов финансового обеспечения за счет роста среднемесячной заработной платы работников данных организаций в среднем на 5,1% и ростом потребительских цен в среднем на 12,5%.
- изменениями структуры классов (дошкольных групп) в сторону увеличения количества старших классов (дошкольных групп), по которым норматив финансового обеспечения выше.

Таблица 4

Динамика изменения объема субвенций на исполнение полномочий по финансовому обеспечению получения дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования в частных общеобразовательных организациях Нижегородской области за 2014-2016 годы, (тыс.руб.)

№ п/п	Наименование муниципальных районов и городских округов	2014 год	2015 год	2016 год	Коэф-т роста 2016 к 2015
1	Дивеевский	7 193,9	9 368,1	10 575,5	1,13
2	Семеновский	6 774,9	8 044,5	8 147,3	1,01
3	город Арзамас	3 914,1	11 498,5	11 455,8	0,99
4	город Бор		1 205,9	5 018,5	4,20
5	Городецкий	3 363,2	7 650,3	6 008,6	0,79
6	город Дзержинск	14 602,9	17 595,4	18 932,0	1,08
7	город Нижний Новгород	24 998,1	39 989,4	42 617,1	1,07
8	город Саров	3 084,9	9 143,0	10 992,5	1,20
	ИТОГО:	63 932,0	104 495,1	113 747,3	1,09

Таким образом, учитывая, что содержание одного ребенка в дошкольной образовательной организации и одного учащегося в общеобразовательной организации в год обходится бюджету около 91,6 тыс.рублей и 58,6 тыс.рублей соответственно, привлечение частных организаций к оказанию услуг по предоставлению дошкольного и общего образования позволило сэкономить около 54,1 млн.рублей бюджетных средств за исследуемый период, поскольку из бюджета частным организациям возмещаются только расходы на оказание услуг образовательного характера (оплата труда педагогических работников и учебные расходы – это около 58,3% всех

расходов), а расходы текущего и капитального характера осуществляются за счет средств частных организаций.

Представленные в статье данные свидетельствуют о том, что привлечение негосударственных организаций в предоставление государственных услуг населению, финансируемых из бюджетных источников, способствует оптимизации бюджетных расходов, повышая качество управления бюджетными ресурсами, и, кроме этого, способствует решению проблемы доступности услуг дошкольного образования в Нижегородской области.

Список литературы:

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 года № 1662-р «Об утверждении Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года»

2. Закон Нижегородской области от 21 октября 2005 года № 140-З «О наделении органов местного самоуправления отдельными государственными полномочиями в области образования»

3. Законом Нижегородской области от 28 ноября 2013 № 160-З «О предоставлении органам местного самоуправления муниципальных районов и городских округов Нижегородской области субвенций на исполнение полномочий в сфере общего образования»

4. Гришунина И.А. Совершенствование управления бюджетными ресурсами в сфере образования на основе нормативно-подушевого финансирования услуг, предоставляемых образовательными организациями // Развитие производственной и социальной инфраструктуры муниципального образования: Сборник научных статей / ред.кол. – С.Н.Яшин, Ю.А.Лебедев, Ю.С.Ширяева. – Н.Новгород: ННГУ им. Н.И.Лобачевского, 2014.-428с.- с.330-334

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

## СФЕРА КУЛЬТУРЫ КАК ФАКТОР ПРОДВИЖЕНИЯ ТЕРРИТОРИИ

**Гурекова О.Ю.**

*Менеджер, ИНТЕРМЕДИАГРУПП  
ВОЛГА*

**Терскова Я.В.**

*Студентка 1 курса магистратуры  
ИЭП ННГУ им Н.И. Лобачевского*

**Кузьмина Д.С.**

*Студентка ИЭП ННГУ им Н.И.  
Лобачевского*

Культура – это совокупность социально приобретенных и транслируемых из поколения к поколению значимых символов, идей, ценностей, верований, традиций, норм и правил поведения, посредством которых люди организуют свою деятельность [1, с. 276].

Известно, что поведение людей во многом определяется их культурой. Вместе с тем роль культуры в жизни отдельного человека, социальных групп и общества в целом значительно шире и претерпевает значительные изменения в процессе исторического развития.

В настоящее время сфера культуры выступает базой и инфраструктурой развития других отраслей, прежде всего – образования, СМИ, издательской деятельности, туризма, индустрии развлечений. Так, например, согласно данным общемировой статистики, как отмечают исследователи, свыше 75 % объема туризма составляет так называемый «культурный туризм», когда туристы посещают другие регионы и страны, чтобы ознакомиться с культурно-историческим наследием, участвовать в ярких событиях, набраться ярких непривычных ощущений, приобрести экзотические и художественно своеобразные сувениры [2, с. 35].

В тоже время рассматривать значимость социально – культурных ресурсов в основном с позиций формирования инфраструктуры развлечений и отдыха, на наш взгляд, не совсем правомерно в современном мире, особенно, если исследовать вопросы формирования и использования культурного наследия в масштабе отдельных стран, регионов, территорий. В этой связи в условиях усиливающегося нестабильности, напряженности и неблагоприятного влияния внешней обстановки культурные ресурсы и контакты в культурной сфере могут использоваться для поддержания стабильности в мире в целом и в отдельных государствах.

Кроме того, сфера культуры непосредственно влияет на так называемый «социальный капитал», выраженный в типах и формах развития творческих сил и способностей человека, а также в создаваемых людьми ценностях, представляющих собой культурное наследие.

«В современных исследованиях под культурным наследием понимается не просто собрание произведений человеческого духа, но и их природный контекст, который совокупно являет собой завершённый целостный ансамбль обладающий мощным символическим и информационным потенциалом,



необходимым для развития и передачи будущим поколениям; то, что представляет ценности и является частью национального богатства; то, что может рассматриваться как один из важнейших ресурсов, влияющих на дальнейшее развитие общества, страны, региона», совершенно справедливо, на наш взгляд, отмечает Лисицкий А.В [3].

Формирование, развитие и управление социально-культурной сферой осуществляется в нашей стране сейчас на разных уровнях. Как считает М.Н. Эпштейн, в культурной жизни современной России можно выделить два уровня: федеральный и региональный. По его мнению, «именно на региональном уровне должна формироваться система приоритетов социокультурного развития, осуществляться поиск наиболее оптимальных вариантов культурного развития с учетом специфики и возможности территории [4 с.108].

Действительно на уровне отдельных регионов или субъектов РФ на федеральном уровне решаются свои специфические задачи по развитию культурной сферы. Так к полномочиям федерального уровня власти относится определение политики в области культуры искусства, приоритетов реформирования отрасли, определения в федеральном бюджете необходимых финансовых ресурсов для решения этих задач, контроль и финансирование деятельности федеральных учреждений культуры.

На уровне субъектов РФ реализуются федеральные программы в области культуры и искусства, разрабатываются целевые программы, а также необходимые для осуществления региональной политики нормативно-правовые и организационно-методические документы, предоставляется материально-финансовая, методическая и иная помощь учреждениям культуры и искусства. В каждом регионе России имеются свои технологии, механизмы и практики, которые позволяют использовать учреждения культуры, объекты культурного наследия как фактор развития региона. Сюда относятся такие направления формирования сферы культуры как:

- музейное дело;
- кино,- видеопроизводство
- изобразительные искусства;
- содержание и реставрация памятников истории и культуры;
- краеведение;
- радио и телевидение;
- историко-архивная деятельность;
- декоративно-прикладное искусство;
- цирковая деятельность;
- театрально-концертная деятельность;
- культурно-просветительная деятельность;
- библиотечное дело.

В Нижегородской области развитие сферы культуры можно проиллюстрировать следующими фактами:

- 37 исторических поселений с сохранившимися исторической планировкой и застройкой, природно-методическим ландшафтом, традиционными народными художественными промыслами;

- 4000 памятников истории и культуры, из них 1300 – общероссийского значения;

- Главная достопримечательность Нижнего Новгорода – ансамбль Нижегородского кремля, возведенного в 1500-1511-х гг.;

- 60 государственных и муниципальных музеев, в том числе Нижегородский государственный художественный музей, мемориальный музей – квартира А.Д. Сахарова;

- 15 театров, в том числе Нижегородский государственный академический театр драмы им. М. Горького, Нижегородский театр «Комедия», Нижегородский государственный академический театр оперы и балета им. А.С. Пушкина, Нижегородский театр юного зрителя и кукольный театр.

- Нижегородская государственная академическая филармония им. М.Л. Растроповича;

- Нижегородская государственная консерватория им.М.И. Глинки;

- Оркестровые хоровые коллективы (хоровые коллективы, Губернский оркестр, хоровые коллективы «оркестр русских музыкальных инструментов в районах и городах области);

- Международный фестиваль искусств им. А. Сахарова – крупнейший музыкальный форум не только, но и международного масштаба, проводимый с 1992 года. В 1999 году стал одним из первых отечественных фестивалей, принятых в Европейскую Ассоциацию фестивалей при Юнеско.

- 50 видов народных художественных промыслов, знаменитая «Хохломская роспись», семёновская матрешка, городецкая золотая вышивка, балахнинское кружево, чкаловский гипюр, художественная обработка бересты, древняя иконопись [5].

В этом же районе функционируют несколько художественных и муниципальных. В отдельных муниципальных поселений работает 10 сельских домов культуры (Бременовской, Зиняковой, Тимирязевской и др)[7].

На примере Городецкого района можно заметить, что прочная экономическая база, развивающаяся социально-культурная сфера, работает с молодёжью приносят свои плоды в плане развития человеческого капитала. Неслучайно здесь открылся в декабре 2015 года центр обработки данных (ЦОД), который позволит собирать и систематизировать информацию о налогоплательщиках России. Пока таких центров в стране только два: в Дубке под Москвой, и в Городце [7].

Благодаря таким муниципальным образованиям как Городец, Дивеево, Воскресенск и другие наша область вошла в десятку наиболее посещаемых туристами мест России. Таким образом, сфера культуры становится важным фактором развития и продвижения территории области.

Большую роль в решении этой задачи играет выставочно-ярмарочная деятельность, осуществляемая на базе Нижегородской ярмарки, созданной 25

лет назад. Следует добавить, что в Нижнем Новгороде находится штаб-квартира российского союза выставок и ярмарок и ТПП РФ. И хотя в условиях экономического кризиса количество выставок в этом году уменьшилось на 15%, но количество людей, посещающих выставки растет, как отмечает директор выставки В. Барулин [8. с.4] Для привлечения в наш город туристов, деловых людей, по его мнению, требуется существенно обновить ярмарочные павильоны, многие из которых создавались первоначально как временные. На наш взгляд, в улучшении и благоустройстве нуждается и территория Нижегородской ярмарки, а также территории, являющиеся местами массового отдыха, проведения физкультурно-оздоровительных мероприятий.

Уровень благоустройства также влияет на имидж и продвижение территории. Но прежде всего благоустройство городов и других муниципальных образований области способствует созданию здоровых, благоприятных и привлекательных условий жизнедеятельности и отдыха людей. Поэтому, по нашему мнению, создание и поддержание функциональной, экологической, эстетически организованной среды проживания населения является весьма актуальной и социально-значимой задачей муниципальной власти в нашей стране, и в том числе в Нижегородской области, так как это имеет непосредственное влияние на культурную среду, её состояние и развитие в будущем.

### Список литературы:

1. Управление организацией: Энциклопедический словарь. – М.: Издательский Дом ИНФРА-М, 2009. – 822 с.
2. Зеленцова Е.В. Мельвиль Е.Х. Культура как системный фактор экономики и территориального развития // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. – 2013.- Серия «Гуманитарные науки» №-1-2. – с. 32-37
3. Лисицкий А.В. Культурное наследие как ресурс устойчивого развития. Автореферат канд.
4. Эпштейн М.Н. Знак пробела. О будущем гуманитарных наук. – М.: Приор-издат, 2004. – 216 с.
5. <http://government-nnov.ru/> Официальный сайт Правительство Нижегородской области.
6. <http://www.klubok-ok.ru/Nizheg.obl/Gorodec.ru>
7. Очень большие данные // Нижегородская правда 10 декабря 2015 года № 127. с. 1
8. Нижегородское сердце ярмарок // Нижегородская правда 15 декабря 2015 года № 129 с.4

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОСТАВ, СТРУКТУРА И УПРАВЛЕНИЕ ОБОРОТНЫМ КАПИТАЛОМ ОРГАНИЗАЦИЙ

*Гуселева Т.Н.*

*студентка 2 курса магистратуры  
ИЭП ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

*Терехин В.С.*

*студент 2 курса магистратуры  
ИЭП ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация:** в статье рассмотрены понятие, состав и структура оборотных средств организаций и предложены основные направления политики организации в сфере управления оборотным капиталом.

**Ключевые слова:** оборотные средства, оборачиваемость, управление

Управление оборотными активами на сегодняшний день – это актуальная, и достаточно сложная проблема финансового менеджмента. Структура и предметно-вещественный состав, укрупненные компоненты оборотных активов (производственные запасы, дебиторская задолженность, денежные средства и их эквиваленты, оптимизация управления вложениями в эти активы) - требуют различного подхода в системе управления, поскольку они составляют существенную долю активов предприятия в целом и в значительной степени характеризуют прибыльность и рентабельность, эффективность и конкурентоспособность современного предприятия.

Состав и структура оборотного капитала представлена на рисунке 1.

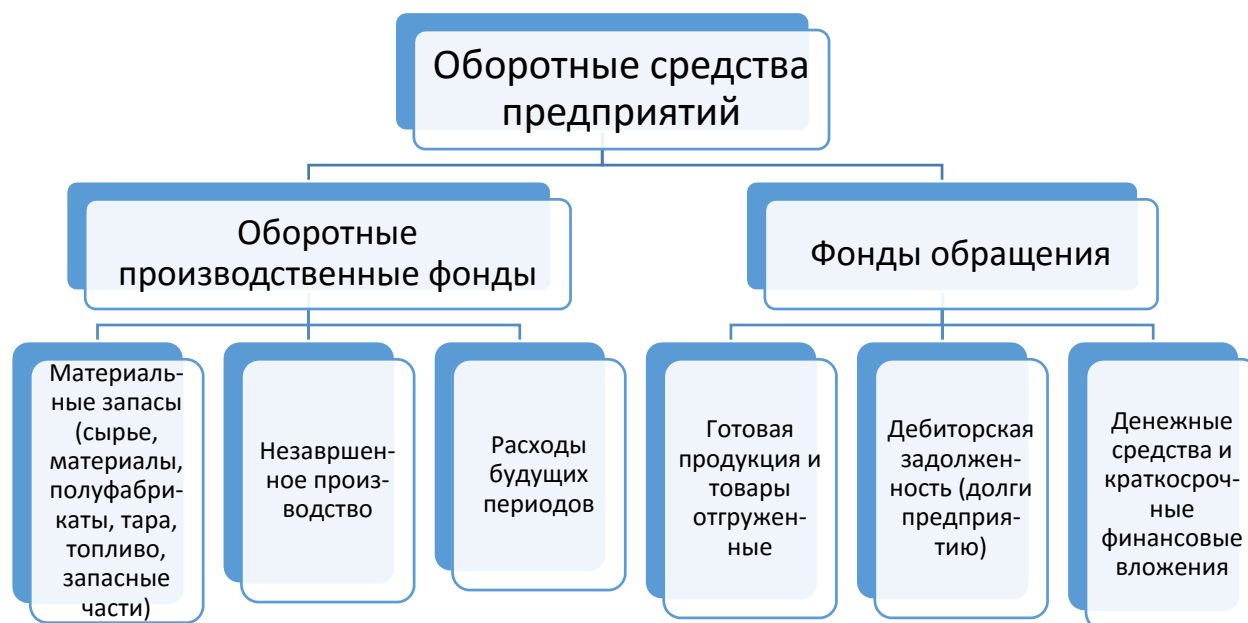


Рис.1. Состав и структура оборотных средств

Оборотные средства предприятия представляют собой стоимостную оценку оборотных производственных фондов и фондов обращения. Оборотные средства одновременно функционируют как в сфере производства,

так и в сфере обращения, обеспечивая непрерывность процесса производства и реализации продукции.

Оборотные производственные фонды - это часть средств производства, которые целиком потребляются в каждом цикле производства, полностью переносят свою стоимость на производимую продукцию и целиком возмещаются после каждого производственного цикла. В их состав включают материальные запасы, незавершенное производство и расходы будущих периодов.

Производственные запасы – это предметы труда, подготовленные для запуска в производственный процесс: сырье, основные и вспомогательные материалы, топливо, покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия, тара, запасные части для текущего ремонта основных фондов.

Незавершенное производство – это предметы труда, вступившие в производственный процесс: материалы, детали, узлы и изделия, находящиеся в процессе обработки или сборки, а также полуфабрикаты собственного изготовления, не законченные полностью производством в одних цехах предприятия и подлежащие дальнейшей обработке в других цехах того же предприятия.

Расходы будущих периодов – это невещественные элементы оборотных фондов, включающие затраты на подготовку и освоение новой продукции, которые производятся в данном периоде, но относятся на продукцию будущего периода (например, затраты на конструкторскую и технологическую подготовку производства, на перестановку оборудования и т.п.).

Фонды обращения представляют собой совокупность средств, функционирующих в сфере обращения и включают готовую продукцию и товары отгруженные, денежные средства и дебиторскую задолженность.

Проблемы управления оборотными активами в условиях российской экономики, реальная хозяйственная практика управления носит весьма противоречивый характер, ограничивая применение зарубежных методик в российских условиях. Оптимизация системы управления оборотными средствами на предприятии способствует получению дополнительного дохода от эффективного размещения имеющихся средств предприятия, снижению риска потери платежеспособности. Именно поэтому выработка совершенного механизма управления оборотными активами организаций и действенное применение его на практике является крайне актуальной проблемой для предприятий в настоящее время в условиях современной рыночной экономики. В реальной практике эта проблема проявляется еще и в том, что любая методика, любая модель должна быть адаптирована в соответствии со спецификой деятельности конкретного предприятия. В действительности же руководители зачастую вынуждены для принятия управленческих решений использовать искаженные показатели, что заметно снижает эффективность.


Целевой установкой политики управления оборотным капиталом является определение объема и структуры текущих активов, источников их покрытия и соотношения между ними достаточного для обеспечения

долгосрочной производственной и эффективной финансовой деятельности предприятия. Взаимосвязь данных факторов и показателей достаточно очевидна. Хроническое неисполнение обязательств перед кредиторами может привести к разрыву экономических связей со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Сформулированная целевая установка имеет стратегический характер, не менее важным является поддержание оборотных средств в размере, оптимизирующем управление текущей деятельностью. С позиции повседневной деятельности важнейшей финансово-хозяйственной характеристикой предприятия является его ликвидность, т.е. способность, вовремя гасить краткосрочную кредиторскую задолженность. Для любого предприятия достаточный уровень ликвидности является одной из важнейших характеристик стабильности хозяйственной деятельности. Потеря ликвидности чревата не только дополнительными издержками, но и периодическими остановками производственного процесса.

При низком уровне капитала производственная деятельность не поддерживается должным образом, отсюда возможная потеря ликвидности, периодические сбои в работе и низкая прибыль. При некотором оптимальном уровне оборотного капитала прибыль становится максимальной. Дальнейшее повышение величины оборотных средств приведет к тому, что предприятие будет иметь в распоряжении временно свободные, бездействующие текущие активы, а также излишние издержки финансирования, что повлечет снижение прибыли. В связи с этим сформулированный выше вариант управления оборотными средствами, связанный со снижением риска ликвидности, не совсем верен.

Таким образом, политика управления оборотным капиталом должна обеспечить поиск компромисса между риском потери ликвидности и эффективностью работы.



## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ К ВОПРОСУ О МЕТОДАХ КЛАССИФИКАЦИИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

*Давыдов Д.М.*

*аспирант ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация:** в статье рассматриваются различные варианты классификации стейкхолдеров, предложенные учеными, занимающимися проблематикой ранжирования стейкхолдеров, и предложен авторский вариант классификации.

**Ключевые слова:** заинтересованное лицо, теория стейкхолдеров, анализ значимости заинтересованных сторон, характеристики заинтересованных сторон, инструменты анализа стейкхолдеров.

Вопрос классификации заинтересованных лиц организации является одним из самых сложных и спорных в теории стейкхолдеров, которая была впервые описана в труде Э.Фримана [1]. В данной статье термин заинтересованное лицо, связанная сторона и стейкхолдер считаются синонимами. Сущность ранжирования стейкхолдеров заключается в выделении на основании значений их характеристик тех лиц, кто может в наибольшей степени влиять на организацию (эти лица называются ключевыми стейкхолдерами) и на которых организации необходимо сосредоточить свои основные усилия по взаимодействию.

Основными вопросами в классификации заинтересованных сторон являются:

1. Какие характеристики стейкхолдеров анализировать?
2. В каких единицах измерять выбранные характеристики, какова шкала их оценок?
3. Каким способом определять значение рассматриваемых характеристик?
4. С помощью каких инструментов на основании значений характеристик стейкхолдеров определять ключевой статус заинтересованных лиц?

В данной работе будут рассмотрены наиболее популярные способы классификации стейкхолдеров, в частности анализируемые характеристики в рамках этих способов, их оценочная шкала, и инструменты, используемые в этих методах. Таким образом, будут рассмотрены ответы на вопросы 1,2 и 4 и предложена авторская точка зрения по анализируемым характеристикам заинтересованных сторон.

Принципы классификации и ранжирования заинтересованных сторон упоминаются как в работах по стратегическому менеджменту, так и в литературе по управлению проектами. Техники и инструменты стейкхолдер-анализа (анализа важности заинтересованных сторон), использующиеся в управлении проектами, по мнению автора статьи, могут применяться в анализе заинтересованных лиц в деятельности организации. В данной работе будем считать, что упоминаемые в литературе методы и инструменты по управлению

проектами могут применяться при анализе стейкхолдеров в стратегическом менеджменте организации.

В литературе по управлению проектами [2] критерием оценки важности заинтересованного лица является величина его вклада в проект. В то же время в работе [3] говорится о том, что важен вклад от каждой заинтересованной стороны в проект, так как распределение усилий среди нескольких сторон приведет к лучшему результату, чем концентрация усилий лишь на нескольких стейкхолдерах. Распределение усилий также снижает власть определенных заинтересованных сторон, обладающих большими возможностями и ресурсами, чем другие.

Рассуждения и исследования важности заинтересованной стороны для проекта или всей деятельности организации с целью категоризации их на основных и второстепенных послужили методической основой для разработки таких инструментов стейкхолдер-анализа, как матрицы. В работах [4],[5],[6],[7] рассмотрено несколько типов матриц для анализа стейкхолдеров организации. В Таблице 1 представлены наиболее популярные двухпараметрические матрицы стейкхолдер-анализа.

С помощью указанных в Таблице 1 матриц возможно рассмотрение лишь сочетание двух параметров стейкхолдеров, что не обеспечивает наиболее полную характеристику заинтересованных сторон. Существует несколько инструментов стейкхолдер-анализа, позволяющих строить анализ важности заинтересованного лица на основании нескольких параметров. Модель «Власть, легитимность, срочность» позволяет выделить в зависимости от сочетаний трех характеристик из названия модели семь классификаций заинтересованных сторон, соответствующие 7 видам поведения стейкхолдеров. «Власть» в данной модели представляет собой возможность связанной стороны влиять на деятельность компании. Параметр «легитимность» представляет собой право заинтересованного лица оказывать влияние на организацию для достижения собственных интересов, то есть законность действий стейкхолдера и их соответствие нормам и ценностям. Под «срочностью» понимается степень критичности требований стейкхолдеров к организации и чувствительности этих требований к временному промежутку, в рамках которого они должны быть выполнены [8].

Стратегия взаимодействия с заинтересованными лицами при использовании модели «Власть, легитимность, срочность» основывается на выделении групп стейкхолдеров, обладающих одним, двумя или всеми тремя характеристиками: властью, легитимностью и срочностью требований. Ключевыми заинтересованными лицами в данном случае являются те, кто обладает властью, имеет легитимные и срочные требования.

Такой инструмент стейкхолдер-анализа как Круг Стейкхолдеров был подробно описан с предложением некоторых усовершенствований в работе [6].

В 2005 году Мурай Вебстер Р. и Симон П. разработали трехмерную матрицу для классификации заинтересованных сторон по характеристикам



«Власть-интересы-отношение» и структурировали результаты исследования в труде [9].

Таблица 1

Матрицы анализа стейкхолдеров

Автор	Параметр А матрицы	Параметр В матрицы	Стратегия взаимодействия
Менделоу А.	Власть	Интерес	
Значение параметров	Высокая	Высокий	Максимальное удовлетворение и предупреждение запросов
	Низкая	Низкий	Информирование
	Высокая	Низкий	Удовлетворение запросов
	Низкая	Высокий	Минимальны усилия
Гарднер Дж. и др.	Власть	Динамизм положения стейкхолдера	Стратегии
Значение параметров	Высокая	Высокий	Ключевые стейкхолдеры.
	Низкая	Низкий	Просты во взаимодействии.
	Высокая	Низкий	Обладают широкими возможностями, но предсказуемы.
	Низкая	Высокий	Непредсказуемы, но управляемы.
Саваж Г. и Никс Т.	Уровень потенциала сотрудничества	Уровень потенциала угроз	Стратегии
Значение параметров	Высокая	Высокий	Тип стейкхолдеров двойственный. Стратегия – сотрудничество.
	Низкая	Низкий	Тип стейкхолдеров опасный пассивный. Стратегия – мониторинг.
	Высокая	Низкий	Тип стейкхолдеров поддерживающий. Стратегия – вовлечение.
	Низкая	Высокий	Тип стейкхолдеров опасный активный. Стратегия – защита.
Маккелрой Б., Милз К.	Отношение/намерение	Знание	Стратегии
Значение параметров	Поддержка	Информированный	Стратегия осмотрительности
	Противодействие	Не владеющий информацией	Стратегия увеличение осведомленности преимущественно путем передачи сообщений с позитивной информацией.
	Поддержка	Не владеющий информацией	Стратегия сохранения и усиления поддержки
	Противодействие	Информированный	Снижения противодействия, используя и апеллируя к знаниям.

Источник: составлено автором

Авторы исследования считают, что двухпараметрические матрицы, являются достаточно простыми для понимания, но, несмотря на использование в этих моделях важнейших характеристик заинтересованных лиц, таких как интерес и власть, вопрос о положительном или отрицательном влиянии связанной стороны на деятельность организации не рассматривается, что является упущением. В двухпараметрических моделях, в которых рассматривается отношение связанной стороны к проекту, как один из параметров, отсутствует либо власть, либо интерес, которые являются одними из основных характеристик.

Ввиду вышеперечисленных доводов, авторы и предложили использовать модель с тремя характеристиками, которые, по их мнению, являются наиболее важными для анализа заинтересованных сторон:

1. «Власть - это потенциальная возможность (заинтересованных сторон) оказывать влияние на организацию, которая возникает в результате обладания стейкхолдерами властной позиции или необходимого для компании ресурса, или от наличия у связанной стороны репутации лидера либо эксперта».

2. «Интерес – степень активности или пассивности стейкхолдеров по отношению к деятельности организации».

3. «Отношение» - степень поддержки или сопротивления заинтересованных сторон деятельности или конкретных действий организации» [9,1]

Интерес	Отношение			
	Поддерживающее		Блокирующее	
	Власть		Власть	
	Существенная	Несущественная	Существенная	Несущественная
Высокий	<i>Спасатель</i>	<i>Друг</i>	<i>Саботажник</i>	<i>Раздражитель</i>
Низкий	<i>Спящий Гигант</i>	<i>Знакомый</i>	<i>Бомба с часовым механизмом</i>	<i>Ловушка</i>

Рисунок Модель матрицы «Власть-интересы-отношение»

На пересечении трех значений власти, интереса и отношения образуются области для группировки и классификации соответствующих стейкхолдеров, которых авторы модели назвали «Спасатель», «Друг», «Саботажник», «Раздражитель», «Спящий Гигант», «Знакомый», «Бомба с часовым механизмом», «Ловушка». Для каждого типа классификации авторы предложили определенную стратегию взаимодействия.

Выше были рассмотрены основные модели классификации заинтересованных сторон и как вывод можно сказать, что рассмотренные способы классификации стейкхолдеров отчасти дают ответ на вопросы 1,2,4. Ответ на вопрос 3 не является предметом изучения в данной статье, однако методы получения значений характеристик заинтересованных лиц (интервью, контрольные вопросы, метод ранжирования и т д) хорошо рассмотрены в работе [10].

Рассмотренные варианты и параметры дают основание полагать, что власть заинтересованного лица является одной из ключевых параметров анализа заинтересованных лиц. В предложенной автором статьи методике сущность параметра власти будет означать наличие у заинтересованного лица ресурса, который необходим организации для обеспечения нормального функционирования и развития. Важность ресурса для организации и отсутствие либо трудность доступа альтернативного источника этого ресурса делает заинтересованное лицо ключевым. Таким образом, основным моментом в анализе заинтересованных сторон является определение кто из стейкхолдеров обладают ключевым для деятельности компании ресурсом, или другими словами кто из стейкхолдеров привносит наибольший вклад в деятельность компании, что определяет статус этой заинтересованной стороны в первую очередь.

Вклад стейкхолдера в деятельность организации понимается в широком смысле и может представлять собой любой ресурс: финансовые средства (как например кредитные учреждения), материалы (поставщик), труд и лояльность (работники компании) и т.д. Данный показатель является аналогом традиционного показателя «власть», так как обладание определенным ресурсом, при условии отсутствия альтернативных источников этого ресурса или трудностях доступа к нему, дает связанной стороне определенную власть. Если рассматривать заинтересованную сторону только на основании показателя вклада в деятельность компании, то характеристика связанной стороны будет неполной, поэтому автор статьи предлагает использовать в качестве основы для характеристики заинтересованной стороны еще показатели ожидаемой выгоды от этого вложения, справедливость и срочность этого ожидания. Например, если вклад заинтересованного лица очень важен, однако по тем или иным причинам ожидание невелико и текущее состояние отношений заинтересованную сторону полностью устраивает, то наиболее активных действий по отношению к данному участнику организационной системы не требуется. С другой стороны, если вклад не является значительным, однако организация без этого вклада будет испытывать серьезные трудности в своей деятельности, при отсутствии других альтернативных источников этого ресурса, то при больших ожиданиях стейкхолдера, компания вынуждена будет предпринять активные действия по реализации в разумной степени этого ожидания.

Таким образом показатель вклад-выгода зависит от важности вклада стейкхолдера в деятельность компании, отсутствии альтернативы этому вкладу, от ожидания заинтересованного лица и справедливости этого ожидания. Справедливость требований стейкхолдеров – это предположение, что требование заинтересованного лица соответствует системе норм, правил, ценностей, верований, установленных в организации.

Методика расчета показателя вклад-выгода включает несколько шагов:

1. Ранжирование ресурсов, которые предоставляет каждый стейкхолдер и присвоение этому ресурсу значения в соответствии со степенью его

важности для деятельности компании (значение от 1,0 – наименее важный ресурс до 10,0 – наиболее важный ресурс).

2. Определение ожиданий заинтересованных лиц и присвоение оценки ожиданию:

0,5 – ожидание существенно и срочно

0,4 – ожидание существенно, но может быть отложено на некоторое время

0,3 – ожидание достаточно существенно и срочно

0,2 – достаточно существенно и не срочное

0,1 – ожидание несущественно и не срочно

3. Умножение значения из пункта 1 на значение пункта 2.

4. Присвоение оценки легитимности ожидания:

0,4 – ожидание полностью справедливо.

0,3 – ожидание законно, но противоречит большому количеству правил и норм в организации.

0,2 – ожидание несправедливо

5. Прибавление значения из пункта 3 значение из пункта 4.

В конечном итоге менеджер по анализу стейкхолдеров должен получить значения показателя вклада-выгоды для каждого заинтересованного лица. Чем больше показатель вклада-выгоды, тем важнее заинтересованное лицо для организации.

Представленная авторская методика позволяет использовать более широкий диапазон при оценке показателя власти (вклада) – от 1 до 10 с шагом 0,1. А также использовать взаимозависимость показателя вклада от показателя ожидания (умножение показателя вклада на показатель ожидания) и учитывать справедливость требований заинтересованных лиц. В итоге авторский метод является расширенным трехпараметрическим способом анализа значимости стейкхолдеров на основе числовых значений показателя вклада-выгоды.

Дальнейшие исследования должны основываться на разработке наглядного инструмента анализа значимости заинтересованных сторон и классификации стратегий взаимодействия со связанными сторонами на основе установленного показателя его значимости.

### **Список литературы:**

1. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder. Boston: Pitman, 1984., 275 p.

2. Achterkamp MC, Vos JFJ. Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis. Int J Project Manage, 2008, №26, p.749–757.

3. Andersen ES, Grude KV, Haug T, Katagiri M, Turner RJ. Goal directed project management. 3rd ed. London: Kogan Page; 2004.

4. Давыдов Д. К вопросу о современных техниках анализа стейкхолдеров // Центр экономических исследований сборник научных публикаций – 2014 - стр. 28-31.

5. Давыдов Д., К вопросу разработки стратегии взаимодействия с заинтересованными лицами посредством матричного анализа // Научное обозрение – 2014 - № 6 - стр 373-376.

6. Давыдов Д., Круг стейкхолдеров как инструмент разработки стратегии взаимодействия с заинтересованными лицами// Научное обозрение – 2014 - № 3 - стр 916-919.

7. Давыдов Д., Формирование отношений организации и ее заинтересованных лиц // Юность и Знания – Гарантия успеха -2015. СБОРНИК научных трудов 2-й Международной научно-практической конференции – 2015 – стр 61 – 70.

8. 12Manage [Электронный ресурс]/Центр знаний анализа заинтересованных лиц – Режим доступа: [www.12manage.com/methods\\_stakeholder\\_mapping.html](http://www.12manage.com/methods_stakeholder_mapping.html). Дата обращения 28.12.2015

9. R. Murray-Webster, P. Simon Making Sense of Stakeholder Mapping PM World Today - November 2006 (Vol. VIII, Issue 11) – p. 1-5.

10. Горшкова Л.А. Поплавская В.А. Управленческий инструментариий организационного развития: методология формирования. Монография, Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, Н.Новгород, 2014 стр., 159 стр.

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КОМПАНИИ

*Долгова Т.О.  
Магистрант ИЭП ННГУ им. Н.И.  
Лобачевского, специалист по закупкам,  
ОАО «НПП «Салют»*

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются основные особенности управления сбытовой деятельностью торговой компании. Актуальность темы обусловлена тем, что в современных условиях организация сбытовой деятельности является одним из главнейших факторов по обеспечению успешности деятельности любой компании. В работе представлены основы управления сбытом продукции. Рассматриваются цели, задачи сбыта, его особенности и роль в деятельности компании. Также в статье рассматриваются каналы распределения продукции и их основные функции.

**Ключевые слова.** Сбыт, сбытовая политика, продукция, потребитель, компания, канал распределения, прямой сбыт, косвенный сбыт, посредник.

В условиях современного бизнеса эффективное управление сбытом продукции является важнейшей составляющей деятельности любой компании. Грамотное решение вопросов сбыта призвано максимально удовлетворить различные потребности клиентов, увеличить объемы реализации продукции, обеспечить рост прибыли не только в краткосрочном периоде, но и в долгосрочном, что, безусловно, позволит компании успешно функционировать в выбранной ей сфере бизнеса.

В маркетинге, как системе, организация сбыта занимает одно из важнейших мест, так как в процессе сбыта концентрируется результат всей маркетинговой деятельности. Сбыт продукции является неотъемлемой частью деятельности компании в условиях рыночных отношений. На настоящий коммерческий успех компания может рассчитывать только при правильно организованном сбыте продукции.

Главная цель при формировании сбытовой деятельности на основе стратегических решений заключается в достижении наибольшей степени удовлетворенности покупателей и в снижении суммарной величины сбытовых издержек, которые зависят от уровня коммерческой работы компании и её маркетинговой деятельности.

Доведение товара до конечного потребителя в максимально удобной для него форме, в кратчайшее время, в доступном месте и с минимальными затратами, а также привлечение внимания покупателей к продукции компании и стимулирование её продаж конечному потребителю являются основными целями сбытовой политики. Задачи заключаются в том, чтобы подобрать наилучший вариант распределения и наиболее эффективную форму сбыта продукции.

Сбыт продукции любой компании происходит через систему распределения, эффективность которой гарантирует успешность бизнеса. На стратегическом уровне перед компанией стоит выбор использования прямого

сбыта или косвенной дистрибуции. На тактическом уровне решаются такие задачи, как:

- а) Сотрудничество со старыми клиентами;
- б) Привлечение новых покупателей;
- в) Получение заказов;
- г) Организация исполнения заказов и поставки;
- д) Обеспечение своевременной оплаты за отгруженную продукцию.

Прямой сбыт – каналы нулевого уровня, обеспечивающие доведение компанией своих товаров до потребителей без помощи посредников. Преимуществом прямого канала является возможность абсолютно полного контроля со стороны компании за движением продукции. При прямом сбыте происходит воздействие на потребителя, в связи с этим можно быстро реагировать на требования рынка. Преимущество данной формы сбыта заключается и в возможности компании непосредственно изучать рынок своих товаров, поддерживать тесные связи с потребителями, проводить исследования по повышению качества продукции. Тем не менее, создание собственной сбытовой сети требует значительных финансовых вложений, поэтому многие компании применяют косвенный сбыт. Примером является Shenago China, продающая фарфоровую посуду ресторанам через посредников. Однако Shenago получает определенные преимущества от организации продаж через посредников: ей не нужно содержать специальные помещения для демонстрации своих изделий и тратить большие коммерческие силы в каждом крупном городе. Посредник – снабженческая компания показывает их продукцию, стимулирует ее сбыт и готовит персональные коммерческие предложения о продажах непосредственно для ресторанов [4].

Исходя из вышесказанного, можно сказать, что эффективность использования посредников заключается в обеспечении широкой доступности продукции и доведения её до конечных потребителей и определяется:

- а) Сокращением количества прямых контактов производителя и потребителя, на организацию которых потребовались бы значительные трудовые, финансовые и временные ресурсы;
- б) Разнообразием ассортимента, из которого покупатель может выбирать нужные ему позиции;
- в) Улучшением обслуживания потребителей.

Посредники, благодаря своим контактам, специализации и опыту, помогают торговой компании сделать значительно больше того, что она сможет сделать в одиночку.

Компания, принимающая решение о выборе стратегии сбыта и количестве посредников в канале распределения, должна помнить о том, что чем меньше участников, тем легче контролировать ситуацию и обеспечивать оперативное взаимодействие с ними. Однако при большой зависимости от посредников, компании может быть причинен серьезный коммерческий ущерб при появлении противоречий и разногласий, поэтому чаще всего на практике применяются смешанные формы организации каналов распределения.


Формирование эффективного канала распределения осуществимо лишь на основе обеспечения суммарной значимости товара, определяемой сочетанием сервиса, обеспечиваемого посредниками, отличительных свойств товара, приемлемых цен и атмосферы места продаж.

Таким образом, эффективное управление сбытом продукции является одним из важнейших факторов успеха компании. Обоснованное формирование и эффективный контроль сбытовой политики обеспечивает компании высокую конкурентоспособность. В процессе сбыта окончательно определяется результат работы компании, направленный на получение максимальной прибыли.

### **Список литературы:**

1. Григорьев, М.Н. Маркетинг : учебник / М. Н. Григорьев. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2011. – 448 с.
2. Ким, С.А. Маркетинг: учебник/ С.А. Ким. – М.: Дашков, 2013. – 257 с.
3. Маркетинг : учебник / под общ. ред. проф. Н. М. Кондратенко. – М.: Издательство Юрайт ; ИД Юрайт, 2011. – 540 с.
4. Библиофонд [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bibliofond.ru/> – (дата обращения 20.12.2015).





## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ В СИСТЕМЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

*Едемская С.В.*

*к.э.н., доцент ИЭП ННГУ;*

*Хомова Н.А.*

*к.псих.н., ст.преподаватель кафедры  
«Философия, социология и история»  
Нижегородский филиал МИИТ*

*Едемский А.С.*

*Магистрант ИЭП ННГУ*

Сегодня одним из важнейших показателей эффективности системы профессионального образования является востребованность выпускников Вузов на рынке труда.

Главная цель Вуза - помочь студенту стать квалифицированным специалистом, владеющим всеми достижениями и компетенциями избранной профессии. Безусловно - социальная адаптация считается одним из важнейших аспектов успешного личностного функционирования. Выявление особенностей адаптации тесно связано с изучением личности студента пришедшего в вуз, особенностей его коммуникации, отношений с другими людьми, условиями жизнедеятельности.

Довольно часто уровень подготовки специалистов - профессионалов и уровень требований и притязаний работодателей не совпадают, вследствие чего молодым специалистам приходится долго адаптироваться на рабочем месте. Одним из решений этой проблемы может стать следующее – работодатель устанавливает сфере профессионального образования собственные требования к уровню компетенций необходимых ему сотрудников, а образовательные учреждения с учетом предлагаемых требований осуществляют обучение будущих специалистов, востребованных на рынке труда и способных быстро включиться в работу [1].

Противоречивые обоюдные надежды сегодняшних выпускников вузов и работодателей, разноречивость требований, предъявляемых к подготовленности студента в вузе, различный взгляд на причины и предпосылки проблем, при устройстве на работу как среди самих выпускников, так и среди работодателей приводят не только лишь к формированию острых стрессовых и раздражающих факторов и ситуаций у молодых профессионалов при выходе на рынок труда, да и к расстройствам адаптации. В общем, трудности адаптации молодых специалистов - выпускников институтов по степени значимости представлены в таблице 1.

В результате анализа можно сделать выводы о том, что трудности адаптации выпускников высших учебных заведений при выходе на рынок труда, сообразно оценкам работодателей, представленным в табл. 1, являются следующие: высокие ожидания по заработной плате и недостаток или отсутствие профессионального опыта, это указали соответственно 64 и 62%

опрошенных работодателей. Завышенная самооценка молодых специалистов занимает третье место (36%).

Таблица 1

Распределение проблем адаптации выпускников вузов при выходе на рынок труда

Ранг	Взгляд работодателей	Взгляд экспертов
1.	Высокие ожидания по заработной плате	Оторванность реальных знаний и навыков молодых специалистов от практики
2.	Недостаток или отсутствие профессионального опыта	Недостаток или отсутствие профессионального опыта
3.	Высокая самооценка	Неопределенность трудовых и профессиональных интересов
4.	Ожидания по скорости карьерного роста	Высокие ожидания по заработной плате
5.	Неумение работать в команде	Завышенная самооценка
6.	Оторванность реальных знаний и навыков молодых специалистов от практики	Неумение работать в команде
7.	Завышенные требования к условиям работы	Завышенные требования к условиям работы
8.	Неопределенность трудовых и профессиональных интересов	Ожидания по скорости карьерного роста

Следующую категорию сложностей связанных с трудоустройством составляют завышенные ожидания по скорости карьерного роста, неумение работать в команде и оторванность реальных знаний и навыков молодых специалистов от практической деятельности (28% респондентов отметили эти проблемы).

На проблемы адаптации молодых специалистов - выпускников высших учебных заведений эксперты смотрят иначе. Эксперты считают, важнейшими проблемами при адаптации молодых специалистов являются оторванность знаний, умений и навыков новоиспеченных профессионалов от реальной практики, недостаток или отсутствие профессионального опыта и неопределенность трудовых и профессиональных интересов. Хорошим выходом в сложившейся ситуации, может служить движение в двух направлениях.

С одной стороны, это организационная работа высшего учебного заведения по подготовке выпускников к выходу на рынок труда.

С другой стороны это - профессиональный стандарт, являющийся одним из механизмов, которые обеспечивают согласование требований к квалификациям рынка труда и сферы образования. Он содержит важные и нужные сведения об областях профессиональной деятельности выпускников, объектах данной работы, ее видах и задачах, необходимых компетенциях будущих профессионалов.

Одной из причин разрыва между спросом и предложением рабочей силы является отсутствие государственной системы квалификаций, которая

способствовала бы согласованию обоюдных требований к квалификациям со стороны нанимателей и рынка труда, а также системы образования и обучения.

После долгих обсуждений и дискуссий принят федеральный закон о профстандартах от 02.05.2015г. №122-ФЗ, который устанавливает новые нормы оценки квалификационного уровня специалистов так необходимые сегодня для решения этих проблем.

Новый закон вызвал много рассуждений о необходимости и вредности внедрения профстандартов. Много сторонников обоих мнений. В обществе нет четкого понимания необходимости реализовывать образовательные стандарты на основании профстандартов.

Нередко задают вопрос: собственно, что такое профессиональный стандарт (эталон)? История возникновения профессиональных стандартов общеизвестна, в конце 80-х годов Америка и Европа были охвачены кризисом профессионального и университетского образования. Образование отставало от потребностей рынка труда, выпускники были не готовы к быстрому включению в деятельность, что-то подобное происходит сейчас у нас.

Задача состояла в том, собственно, что необходимо было сформулировать притязания работодателей к работникам, а тем, кто хотел начать собственную деятельность – продемонстрировать, что они обязаны освоить, чтоб сдать квалификационный экзамен в профессиональном сообществе. Такая практика повсеместно использовалась в Америке, Японии, Европе, хотя для узкого перечня специальностей, таких как: архитектор, юрист, нотариус. Нужно отметить, что во всем мире очень развиты профессиональные сообщества, поэтому это сработало.

Нередко помимо прочего звучит вопрос: Зачем нужны профстандарты?

Во-первых, чтобы унифицировать квалификационные притязания по определенным должностям. Например, в различных компаниях бухгалтер имеет возможность выполнять как функции по ведению счетов, так и функции по учету налогов.

Во-вторых, чтобы сориентировать систему профессионального образования на то, что сейчас должен знать и уметь и чем владеть человек, получающий ту или иную профессию (квалификацию). Не секрет собственно, что диплом не является гарантией того, что человек владеет всеми нужными на практике умениями и навыками по присвоенной профессии.

А для работодателя основное – чтобы после завершения обучения в образовательном учреждении выпускник умел делать то, что заявлено, в профессиональном стандарте, чтобы данный выпускник был востребован на рынке труда и работодатель, принимая его на работу, не сомневался в его компетентности.

Давайте разберемся со следующими понятиями: «профессиональный стандарт» и «образовательный стандарт» [3].

Образовательные стандарты отличаются от профессиональных стандартов следующим:

1. Профессиональные стандарты содержат требования к квалификации, компетенциям. Образовательные стандарты определяют структуру и построение образовательного процесса
2. Профессиональные стандарты разрабатывают сообщества профессионалов в данном виде деятельности. Образовательные стандарты – Минобрнауки.
3. Профессиональные стандарты разрабатываются по видам трудовой деятельности, в них определены функции, знания, умения и компетенции которыми должен обладать профессионал в соответствии с уровнем квалификации. Образовательные стандарты фиксируют какие именно должны быть компетенции сформированы у выпускника, какими образовательными средствами будет формироваться та или иная компетенция.
4. На основе этих стандартов возникают разные институты - на основе профессиональных стандартов – сертификация квалификаций. На основе образовательных стандартов – аккредитация образовательных программ.

В профессиональном сообществе надеются на то, что разработка системы профессиональных стандартов станет важнейшим этапом в развитии российской экономики. Профессиональный стандарт с одной стороны определяет требования к определенной должности. А если взглянуть под другим углом, в профессиональных стандартах содержатся требования к подготовке специалиста, которые обязаны реализовываться в процессе обучения и последующего повышения квалификации.

В статье 195.1 Трудового кодекса РФ «Понятия квалификации работника, профессионального стандарта» дано определение профессиональному стандарту – «характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности».

Возможно, что внедрение новых квалификационных требований потребует много времени и усилий для общества. Принят закон о использовании профессиональных стандартов в 2015 году, начнет действовать – только с 1 июля 2016 года, а профессиональные стандарты в ряде сфер деятельности начнут применяться на практике не раньше 2017 года. Предполагается, что только к 2020 году будут разработаны профстандарты для всех сфер экономической деятельности [4].

Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации активно занимается созданием системы профессиональных стандартов. Ознакомиться с принятыми или находящимися на стадии исследования и разработки профессиональными стандартами можно на официальном сайте Министерства труда и социальной защиты РФ. Здесь же находится Реестр разработчиков профессиональных стандартов и Реестр трудовых функций.

Работа над созданием и введением новых профессиональных эталонов ведется постоянно. Ежегодно Минтруда утверждает новые профстандарты в области образования, административной и финансовой деятельности,

социального обслуживания, культуры и спорта, сельского хозяйства и других отраслей экономики. Так, в 2015 году (с 1 января) профессиональные стандарты пополнились пакетами квалификационных требований к педагогам и воспитателям, социальным психологам, специалистам по реабилитационной работе в социальной сфере, специалистам по охране труда и т. д.

Работодатели имеют все шансы и могут уже сегодня полностью или отчасти внедрять новые требования для некоторых должностей, реализуя на практике закон о профессиональных стандартах. В Реестре профессиональных стандартов уже значится несколько сотен утвержденных и готовых к применению профессиональных стандартов из области индустрии питания, менеджмента, информационных технологий, авиастроения, промышленности, сельского хозяйства и др.


При разработке профессиональных стандартов решается очень много задач. Самые важные из них – установить единые квалификационные требования к работникам, которые занимают определенные должности, работают по конкретным профессиям.

Задача учебного заведения состоит в том, чтобы помочь молодому специалисту быстрее адаптироваться в профессиональной деятельности и сформировать компетенции, позволяющие обучаться на протяжении всей жизни.

На основе профессиональных стандартов и требований современной экономики должна сформироваться образовательная политика страны и система сертификации специалистов. Основой национальной системы квалификаций должны стать профессиональные и образовательные стандарты, обеспечивающие связь между профессиональной подготовкой и требованиями меняющейся экономики [1]. Развитие социального партнерства (вуз-бизнес) должно стать стратегическим направлением подготовки конкурентоспособных специалистов на основе рационального использования стандартов с ярко выраженными профессиональными компетенциями.

### Список литературы:

1. Пак Ю.Н., Пак Д.Ю. Компетентностно-ориентированные образовательные программы в контексте ГОС нового поколения // Высшее образование в России. 2012. – № 2. – С. 130-136.
2. Габибова Д.Д., Хомова Н.А., Хомов А.В «Социально – психологическая адаптация студентов – заочников к образовательной среде транспортного вуза». // Материалы V Международной студенческой научно – практической конференции «Актуальные вопросы экономики региона: анализ, диагностика и прогнозирование». – Н. Новгород: ООО «Стимул – СТ», 2015. – 370 с.
3. официальный сайт НАРК РСПП: <http://www.index.php/lang-ru/national-qualification-system/professional-standards/national-register->
4. <http://www.prof-standart.org>
5. <http://www.otiss.ru>.



**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА КОМПАНИИ (НА ПРИМЕРЕ АО  
«НИЖЕГОРОДСКИЙ ТЕПЛОХОД»)**

*Едемский А.С.*

*Студент магистратуры 1 курса  
ИЭП ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

Инвестиционная политика предприятия – это сложная, взаимосвязанная и взаимообусловленная совокупность видов, этапов деятельности предприятия, которая обращена на извлечение прибыли, перспективное развитие и выгодных эффектов в итоге проведения инвестиционных вложений.

«Машиностроительный завод «Нижегородский теплоход», заложенный в 1911 г. судовладельцем В.В. Сироткиным - это судовой верфь, осуществляющая реализацию проектов полного цикла – от проектирования до постройки и технического сопровождения судов. [10]

Судостроительный рынок в России, по оценкам специалистов, формируется интересами трех сил: государство формирует заказ на строительство кораблей и судов для нужд обороны, научно-исследовательской деятельности и ледокольного флота.

Судостроительные заводы России ориентированы на отечественные военные (44%) и зарубежные военные заказы (33%). Отечественные гражданские суда составляют 17%, экспорт – 6%. [2]

В таблице 1 представлена динамика и структура выпускаемой и реализуемой продукции.

Таблица 1

Структура продаж предприятия за последние 5 лет

№	Выручка от реализации	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014г.
1.	Судостроение, тыс. руб.	461875	808093	936700	942 082	953 367
	Темп роста, (%)	-	174,96	115,91	100,57	101,20
	Удельный вес, (%)	93,8	99,54	99,76	99,82	99,71
2.	Прочая продукция, работы и услуги, товары для перепродажи, тыс. руб.	30733	3755,8	2289	1684	2 767
	Темп роста, (%)	-	-87,78	-39,05	-26,43	64,31
	Удельный вес (%)	6,2	0,46	0,24	0,18	0,29

Как видно из таблицы 1, в 2014г. была получена выручка в объеме 956 млн. руб.

Завод «Нижегородский Теплоход» отличается положительной динамикой роста объема выпуска продукции и постепенным снижением расходов за счет ликвидации непрофильных и непроизводительных активов.

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Анализ финансового состояния предприятия проведен на основе бухгалтерской отчетности за 2012-2014 г.г.

Для интегральной оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия использовалась модель Э. Альтмана в отношении крупных промышленных предприятий:

Таблица 2

Расчёты коэффициентов по модели Э.Альтмана

	2012 год	2013 год	2014 год	Среднегодовое абсолютное отклонение
1	2	3	4	5
x1	0,91	0,87	0,89	-0,01
x2	0,12	0,20	0,07	-0,025
x3	0,03	0,05	0,03	-
x4	0,19	0,36	0,11	-0,04
x5	0,77	1,23	0,43	-0,017
Z	2,25	2,94	1,75	-0,025

Таблица 2.1

Диапазон вероятности банкротства по модели Э.Альтмана

<b>Значение Z</b>	<b>Вероятность банкротства</b>
Менее 1,81	Очень высокая
От 1,81 до 2,7	Высокая
От 2,7 до 2,99	Вероятность невелика
Более 2,99	Вероятность ничтожна, очень низкая

Как показывают данные таблиц 2 и 2.1, предприятие находится в стадии высокой вероятности банкротства, причиной послужило изменение финансовых элементов: уменьшение собственных источников финансирования, сокращение доли собственного капитала.

В 2014 г. произошло увеличение незавершённого производства. Оно обусловлено тем, что завод подписал Государственный контракт на строительство 16 катеров комплексного аварийно-спасательного обеспечения по заказу Министерства обороны РФ сроком на 3 года. Тем самым завод не осуществлял никаких вложений в материальные ценности, но за счёт поступления денежных средств от заказчика по Государственному контракту увеличились.

Проанализировав инвестиционную деятельность АО «Завод Нижегородский теплоход» можно сделать вывод о том, что предприятие осуществляет инвестирование капитала в основные средства и в финансовые активы. В финансовом инвестиционном портфеле преимущественно находятся долгосрочные финансовые вложения (в уставный капитал). [5]

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Основными источниками финансирования в 2014 году на заводе принято считать контракты с госзаказчиками и иностранными инвесторами, в большей степени с госзаказчиками.

Для анализа эффективности инвестиционной деятельности АО «ЗНТ» рассчитаем следующие показатели:

- 1) чистый доход (ЧД);
- 2) чистый дисконтированный доход (NPV);
- 3) индекс доходности (или индекс прибыльности (PI));
- 4) срок окупаемости (срок возврата единовременных затрат РВ);
- 5) внутренняя норма доходности (IRR).

Для наглядности объединим все показания в сводную таблицу 3:

Таблица 3

### Показатели эффективности работы предприятия

Показатель	2012 год	2013 год	2014 год	Отклонение
1	2	3	4	5
Основные средства, тыс. руб.	71337	86663	87171	
Основные средства (ОС <sub>ср</sub> тыс. руб.)		79000	86917	
Выручка, тыс. руб.		943766	956134	
Фондоёмкость (Фё)		0,08	0,09	0,01
Фондоотдача (Фо)		11,9	11,0	-0,9
Чистый доход, тыс. руб.	-1982	163	21093	
Чистый дисконтированный доход (NPV тыс. руб.)			12767	
Индекс доходности (PI в %)			7,56	
Инвестиции, тыс. руб.	55621	57264	55983	
∑ Инвестиций, тыс. руб.		168868		
Срок окупаемости, (ROI год)			2,7	
Цена собственного капитала (Re %)		20,14		

Чистый дисконтированный доход находится на уровне 12.7 млн. руб., данный показатель высокий, что свидетельствует о принятии инвестиционных проектов, как и было сделано в 2014 году (Госконтракт на строительство 16 катеров комплексного аварийно-спасательного обеспечения по заказу Министерства обороны РФ сроком на 3 года). Что касается индекса прибыльности, то должно выполняться следующее неравенство  $PI > 1$  ( $7,56 > 1$ ), следовательно, данное вложение капитала является эффективным. Окупаться данный проект по приведённым выше расчётам будет 2 года и 7 месяцев, как говорится в источниках СМИ договор, был, подписан на 3 года.

Подводя итог вышесказанному, вложения, которые были произведены в АО «ЗНТ» можно считать эффективными.



Политика инвестиционных вложений промышленных предприятий в нашей стране осуществляется в большей степени не в само предприятие, а в виде векселя на хранение либо на депозитные вклады, это можно объяснить тем, что полученные инвестиции или капитальные вложения сравнивают, как правило, с банковским процентом по вкладам. Процентные вклады в нашей стране высокие, и получается так, что рентабельность инвестиций ниже банковского процента, поэтому выгоднее положить деньги на счет, чем вкладывать их в производство.

Восстановление и развитие производственного потенциала может осуществляться при поддержке государства и при расширении сферы государственных заказов, особенно в условиях экономических санкций.

Подводя итог исследованию, касающемуся инвестиционной политики компанией, следует отметить, что эффективная инвестиционная политика невозможна без хорошо налаженного управления финансами предприятия, поэтому столь важно в совершенстве владеть приемами финансового менеджмента.

Для обеспечения успеха инвестиционной политики необходимо обеспечить связь между стратегическими и тактическими решениями в области инвестиций. Основной целью инвестиционной стратегии государства является структурная перестройка экономики. Тактические инвестиционные решения нацелены на поддержание эффективной деятельности предприятий, осуществление государственной финансовой поддержки неплатежеспособных предприятий для восстановления их платежеспособности или финансирования реорганизационных мероприятий.

Список литературы:

1. Постановление Правительства РФ [Текст] «Прогноз долгосрочного социально – экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года»: Приор, [2014]. – 61, [10] с.; 128 см. - 125993, ГСП-3
2. Стратегия развития судостроительной промышленности на период до 2020 года и на дальнейшую перспективу (Утверждена приказом МинпромЭнерго России) [Текст]: Приор, [2014]. – 62, [11] с.; - № 354
3. Стратегия социально-экономического развития приволжского федерального округа на период до 2020 года (Утверждена распоряжением правительства российской федерации) [Текст]: Приор, [2014]. - № 165-р
4. Абрютин, М.С. Анализ финансово - экономической деятельности предприятия: учебник для вузов / под ред. М.С. Абрютиной, А.В. Грачева - М.: Дело и сервис, 2013.- 256с.
5. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. Пособие / Под общ. ред. Л.Л. Ермолович. – Мн.: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2012. – 576с.
6. Борисова, Н.В. Пути повышения инвестиционной привлекательности организации. //Инновации и инвестиции. - 2014. - №1. - с.44-51.

7. Лупей Н.А. Методические рекомендации по анализу инвестиционной привлекательности предприятий: практическое пособие. – СПб.: Книжник. 2013. – 306 с.

8. Сергеев А.А., Экономические основы бизнес - планирования: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 165 с.

9. РБК. Исследования рынков российский рынок гражданского судостроения - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.marketing.rbc.ru>. Дата обращения: 28.01.2016 г.

10. Официальная страница АО «Завод Нижегородский Теплоход» - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.znt-yard.ru/ru/>. Дата обращения: 20.01.2016 г.

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ВНУТРЕННЕГО РЫНКА ТРУДА, КАК ОДНОГО ИЗ СПОСОБОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Запольская А.В.*

*Студентка магистратуры  
НИУ ВШЭ-НН*

**Аннотация:** возрастающая роль внутренних рынков труда обуславливает новый подход к изучению взаимосвязи ВРТ и управления персоналом компании, т.к. ВРТ подразумевает под собой систему отношений между работодателем и работником, основанную на долгосрочном сотрудничестве, инвестиций в персонал и оплату труда персонала. Политика продвижения работников по карьерной лестнице является одной из характеристик ВРТ, которую можно рассматривать как один из способов управления персоналом компании. Увеличивающееся число людей, имеющих стаж работы более 10 лет, говорит о формировании ВРТ и на российском рынке. В статье рассматривается и подтверждается гипотеза о том, что с увеличением стажа увеличивается з/пл.

Система пожизненного найма была характерна для японских компаний, для которых определяющую роль играет развитие собственных работников, специализирующихся и знающих все об организации, в которой они работают. В таких компаниях трудно представить, чтобы руководящую должность занял человек извне. Но в последнее время в связи с быстро развивающимися технологиями и увеличивающейся конкуренцией на рынке труда данная практика становится популярной и в других странах.

Возрастающая роль внутренних рынков труда (ВРТ) в странах представляет собой актуальную тему для исследования. Количество людей, имеющих стаж более 10 лет, с каждым годом увеличивается, что может свидетельствовать о существовании ВРТ. В свою очередь формирование рынка имеет две точки соприкосновения для предприятий. С одной стороны, формирование внутреннего рынка труда говорит о важнейшем влиянии специфического капитала работников, т.к. длительность трудовых отношений предполагает собой, что сотрудник знает возможную информацию о данном предприятии не только по внешним источникам, но и по внутренним источникам – проработав определенное время и изучив процессы и этапы производства. У человека формируется свой взгляд и свои мысли по поводу совершенствования деятельности организации, которые он может воплотить на данном предприятии. Но, с другой стороны, легкость и быстрота перемещения рабочей силы к наиболее производительным местам способствует увеличению уровня экономической эффективности. Также стоит сказать, что внутренний рынок труда может приводить к тому, что у людей не будет возникать новых идей по усовершенствованию деятельности, что могло бы быть, если бы привлекались новые сотрудники с новыми и свежими идеями. Таким образом, встает вопрос об изучении внутреннего рынка труда.

Согласно Полу Милгрому и Джону Робертсу концепция внутреннего рынка труда была разработана вначале 70-х гг. Питером Дорингером и Майклом Пиоре. Авторы предполагали, что не все работники охвачены

внутренними рынками труда: объясняя данное предположение, они разделили рынок труда на первичный сектор, где внутренний рынок труда имеет распространенное явление, и вторичный сектор – где внутренний рынок труда отсутствует. Для вторичного рынка характерны краткосрочные трудовые отношения, а уровень заработной платы определяется рыночными силами. Примерами такого рынка являются «низшие» должности в сфере обслуживания, не требующие особой квалификации, должности для служащих низкой квалификации, работники-мигранты. Примерами первичного сектора являются рабочие специальности, требующие квалификации; большая часть должностей служащих, техники, менеджеры и специалисты [1].

В научной сфере существует не малое количество определений внутреннего рынка труда.

Так, Пол Милгром и Джон Робертс рассматривали «*внутренний рынок труда* как комплекс административных процедур и правил, регулирующих распределение трудовых ресурсов, инвестиции в эти ресурсы и оплату труда внутри организации» [1].

Согласно А. И. Тучкову (2012) «*внутренний рынок труда* – подсистема рынка, в пределах которой установление соответствия спроса и предложения труда осуществляется, во-первых, на основе отношений постоянной занятости, а во-вторых, при осуществлении последовательного замещения всё более привлекательных должностей» [5].

В статье Е. В. Нехода (2008) рассматривается внутрифирменный рынок труда, под которым понимается система отношений работодателей и наемных работников, связанных, в первую очередь, с развитием персонала, с подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации, а также созданием условий для эффективной трудовой деятельности [4].

Пиоре и Дорингер использовали классическое определение *внутренний рынок труда* - институциональная структура на рынке труда, отражающая четкое различие между внутренними и внешними рыночными соглашениями. Внутренний рынок труда определяется предпринимателями (работодателями) или частью предпринимателей или профессиональным сообществом.

В данной работе под *внутренним рынком труда* будет пониматься система отношений между работником и работодателем, основанная на долгосрочных отношениях, инвестировании в развитие персонала, создании условий для эффективной трудовой деятельности и оплаты труда внутри организации.

Известно также, что для внутреннего рынка труда характерна политика продвижения работников, которая позволяет эффективно распределять работников внутри организации, чтобы они приносили наибольший вклад в успешную деятельность организации, кроме того, данная политика является средством стимулирования сотрудников. Но тут возникает вопрос о целесообразности постоянного стимулирования работников в качестве продвижения по карьерной лестнице. Во-первых, продвижение по карьерной лестнице может быть обеспечено лишь только некоторым работникам, и даже

лучших сотрудников могут подвигать по карьерной лестнице не так часто, как они могли бы получать в качестве вознаграждения денежные премии. Также, возможность продвижения по карьерной лестнице создает конкуренцию внутри коллектива, что с одной стороны, хорошо: работники стараются лучше проявить себя, увеличивают свою производительность, но, с другой стороны, порой коллективу важнее объединиться, чтобы решить проблему.

Ответ на вопрос был получен Полом Милгромом и Джоном Робертсом: они провели параллель между системой выдвижения на высокие должности работников низшего уровня с конкурсами. Конкурсы имеют ряд преимуществ, важными из которых являются:

- конкурсы требуют сравнительную, порядковую информацию о том, кто добился наилучшего результата;
- сравнительная оценка результатов играет важную роль при определении размеров вознаграждения, если на результаты всех участников оказывают одинаковые факторы;
- устраняется источник субъективного риска – у работодателя нет стимулов для искажения или фальсификации результатов работников с целью экономии на премиальных выплатах, т.к. «приз» определяется заранее.

Таким образом, можно сказать, что политика продвижения работников по карьерной лестнице играет определенную роль на внутренних рынках труда – она помогает работодателю обнаружить талантливых работников, которые принесут больше пользы для организации, а система конкурсов помогает эффективно и «правильно» оценить заслуги, старания и успехи сотрудников. Но не стоит забывать о существовании «принципа Питера», согласно которому люди всегда получают на одно повышение больше, чем нужно, т.е. работника повышают до тех пор, пока он не достигнет «уровня своей некомпетентности».

Рассматривая вопрос о внутренних рынках труда на российском рынке с эмпирической точки зрения, стоит сказать, что согласно данным Федеральной службы государственной статистики количество людей, работающих на предприятиях более 10 лет, увеличилось. Так в 2010 году число работающих на предприятии более 10 лет было 23650, а в 2012 году их число возросло до 24121 тыс. человек. Следовательно, можно предположить, что работники, вступая в долгосрочные отношения с работодателями, надеются сделать свою карьеру в данной организации, рассчитывая также на служебный рост.

Если сравнить Россию с Канадой, то стоит сказать, что в данных странах существуют внутренние рынки труда. Для сравнения был выбран период с 2009 по 2012 гг., который характеризовался для всего мира временем экономического кризиса. Канада была выбрана для сравнения, как страна, являющаяся второй по площади в мире и одной из самых богатых стран с высоким доходом на душу населения. Кроме того, данная страна является привлекательной для иммигрантов – т.к. она имеет репутацию на мировой

арене, как высокоразвитой, мирной, свободной от этнических смут и конфликтов страны, где можно вырастить детей в спокойной обстановке.

Итак, по рисунку 1 видно, что для обеих стран характерен высокий процент людей, которые имеют стаж от 1 года 5 лет, и стаж более 10 лет. Высокий процент людей, которые имеют стаж от 1 года до 5 лет, говорит о том, что, скорее всего, в компаниях работают молодые люди, что может символизировать о намерениях компаний «вырастить людей» внутри предприятия, а также привлечение новых ресурсов в компанию влечет приток новых идей. Одним из интересных фактов, является увеличение количества людей, работающих в организации от 1 месяца до 1 года в 2010 году. Можно предположить, что компании решили как-то улучшить положение – увеличив процент молодых людей, которые скорее ориентированы на карьерный рост и хорошую заработную плату, а значит, готовы показывать все свои силы и способности, и применить их для целей компании.

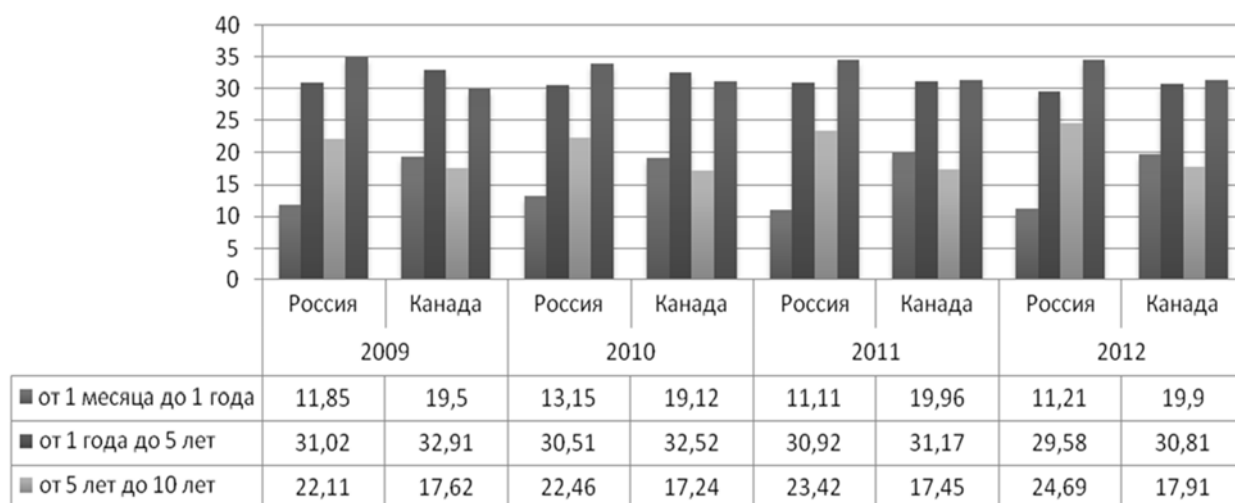


Рис. 1 Продолжительность трудовых отношений в России и Канаде

Еще одним интересным вопросом в вопросе внутренних рынков труда является предположение, что по мере увеличения стажа увеличивается заработная плата. Поэтому рассмотрим данные, описывающие зависимость заработной платы от количества лет работы в компании в разных отраслях.

На основе данных за октябрь 2011 год, опубликованных в статистическом сборнике Труд и Занятость в России 2013, можно сказать, что гипотеза об увеличении заработной платы при увеличении стажа работы подтверждается. Для всех отраслей, когда стаж у работающего составляет от 10 до 15 лет, достигается максимум заработной платы: добыча полезных ископаемых – 45905 руб., строительство – 33135 руб., связь – 26141 руб., операции с недвижимым имуществом – 33983 руб., деятельность по организации отдыха и развлечений, культуры и спорта – 19844 руб. Для некоторых отраслей производства максимум заработной платы достигается при наличии стажа от 15 до 20 лет. К таким отраслям относятся: обрабатывающие производства (26435 руб.), транспорт (32284 руб.). Для

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

некоторых отраслей максимум заработной платы при стаже от 25 до 30 лет (производство и распределение электроэнергии, газа и воды – 30460 руб.).

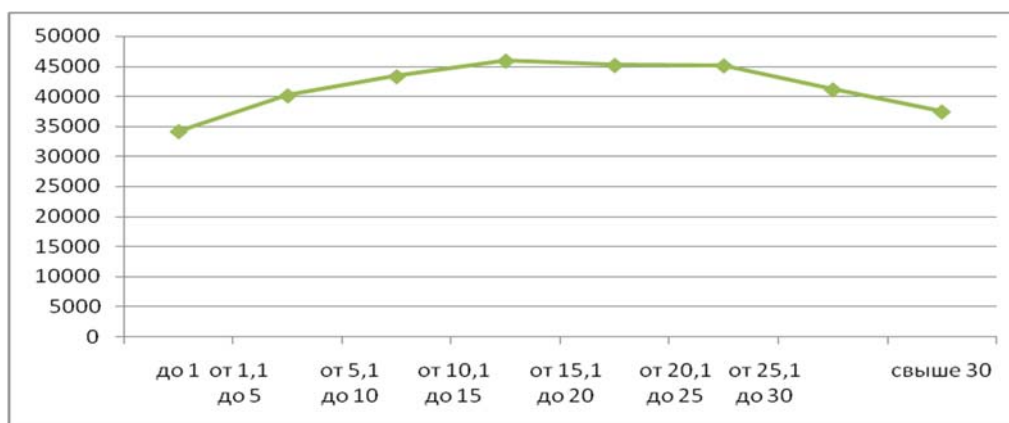


Рис. 2 Распределение заработной платы в зависимости от стажа работы: обрабатывающие производства, октябрь 2011 год

Интересным фактом в опубликованных данных является то, что заработная плата в сфере оптовой и розничной торговле резко снижается при стаже от 20 до 25 лет: максимум заработной платы при стаже от 15 до 20 лет – 31326 руб., заработная плата при стаже от 20 до 25 лет – 21462 руб.

На основе полученных данных можно сделать вывод, что стаж работы влияет на размер заработной платы. Снижение уровня заработной платы после определенного стажа можно объяснить снижением производительности и способности людей трудиться, как в молодости.

Как еще одно доказательство формирования ВРТ на российском рынке, является результат опроса, проводимого ВШЭ и ЗАО «Демоскоп» (2013г.), показывающего, что большая часть опрошенных респондентов удовлетворены возможностями своего профессионального роста в организациях, в которых они работают – рисунок 3.

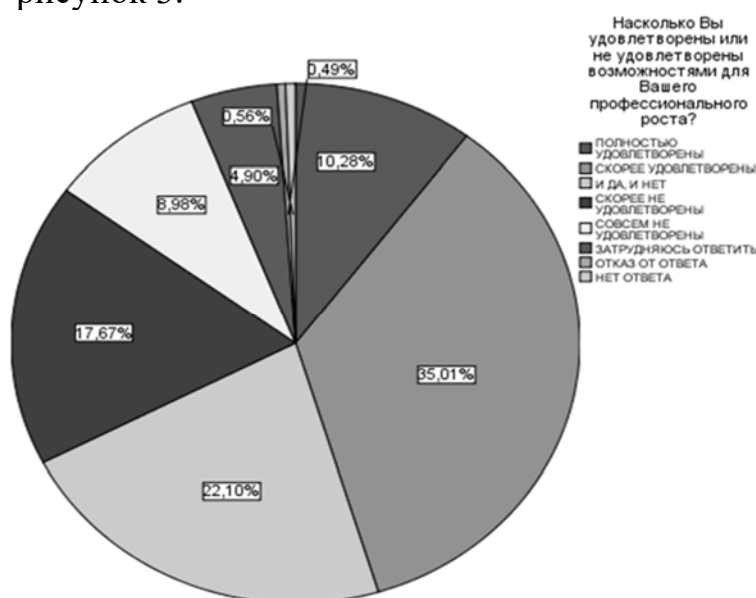


Рис. 3 Возможности профессионального роста на предприятия России, 2013 г.

Данный факт свидетельствует о том, что работодатели заинтересованы в развитии и продвижении своих сотрудников. Скорее всего, та часть среди опрошенных, кто сказали, что недовольны возможностями профессионального роста, либо являются работниками, находящими на «низших» ступенях компании и не получивших продвижения, либо это работники, которые достигли предела в своей карьере.

Таким образом, на основе вышеизложенного можно сделать вывод, что на российском рынке существует внутренний рынок труда. ВРТ можно рассматривать как одну из возможностей управления персоналом, а именно повышения и стимулирования работников в достижении высоких показателей производительности, влияющих на результаты компании. Политика продвижения работников по карьерной лестнице, являющейся одной из частей ВРТ, помогает работодателю определить талантливых работников. Согласно данным, в России увеличивается число людей, имеющих стаж работы более 10 лет. Кроме того, увеличение стажа оказывает влияние на размер з/пл: с увеличением стажа увеличивается з/пл, но до определенного момента времени – обычно после 20 лет стажа з/пл уменьшается, но для некоторых отраслей, таких как производство и распределение электроэнергии, газа и воды, максимум з/пл достигается в 25-30 лет. Кроме того, стоит сказать, что большая часть среди опрошенных в России удовлетворены возможностями профессионального роста в компании (45% полностью удовлетворены и скорее удовлетворены).

Итак, подводя итог, стоит сказать, что формирование ВРТ оказывает влияние на решения компании относительно своих работников: набирая новых претендентов, у компаний появляется возможность для развития своих сотрудников внутри организации и выявления лучших кадров для дальнейшего продвижения, и также для отсеивания сотрудников, которые им не подошли.

### Список литературы:

1. Милгром П., Робертс Д. Экономика, организация и менеджмент том 2 - Санкт-Петербург: Библиотека «экономической школы», Выпуск 25, 2004, - стр. 49-91 – ISBN 5-900428-45-1
2. Данилова И. В., Амирова Т. Ф. Анализ отраслевого рынка труда: идентификация границ внутреннего и внешнего типа рынка труда – Вестник ЮУрГУ № 39, 2010 - стр 73-79
3. Маковская, Н.В. Внутренние рынки труда предприятий – Вестник ОГУ № 5, Май 2006
4. Нехода Е. В. Факторный анализ формирования внутрифирменных рынков труда – Научная редакция «Экономика», 15 февраля 2008 - стр.140-143
5. Тучков А. И. Рынок труда: выход за пределы ортодоксальной парадигмы – Известия ПГПУ им. В. Г. Белинского, 2012 № 28 – стр. 584-587
6. «Российский мониторинг экономического положения и здоровья населения НИУ-ВШЭ (RLMS-HSE)», проводимый Национальным




исследовательским университетом - Высшей школой экономики и ЗАО «Демоскоп» при участии Центра народонаселения Университета Северной Каролины в Чапел Хилле и Института социологии РАН. (Сайты обследования RLMS-HSE: <http://www.hse.ru/rlms>, <http://www.cpc.unc.edu/projects/rlms>)».

7. Федеральная служба государственной статистики [электронный ресурс]/URL: <http://www.gks.ru>

8. Suleman, F. & Sgobbi, F. (2009) The evolution of internal labor markets in Portuguese banking industry: A preliminary analysis with linked employer-employee data *NIFE Workshop "Economic Analysis Using Linked Employer and Employee Data"*, Universidade do Minho, Braga

9. Statistics Canada [электронный ресурс]/ URL: <http://www5.statcan.gc.ca/>



**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ КАК ОСНОВА  
ЭФФЕКТИВНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ**

*Зеленов Д.С.*

*кандидат педагогических наук, главный  
государственный таможенный  
инспектор отдела применения системы  
управления рисками СОТК  
Нижегородской таможни*

**Аннотация:** в статье рассматриваются различные аспекты необходимости формирования управленческих команд, и их влияние на эффективность управленческой деятельности в таможенных органах.

**Ключевые слова:** управленческая команда, психологическая совместимость, эффективность управленческой деятельности.

Анализ практики изменения кадрового состава в таможенных органах показал, что преимущественно при назначении на должность руководителей высокого уровня (начальник управления, начальник таможни) происходит и изменение состава руководителей низового звена.

Зачастую данное обстоятельство обусловлено и совпадает с законодательно закрепленной необходимостью осуществления ротации кадров в целях повышения эффективности службы и противодействия коррупции [1]. Однако не редки случаи, когда новый руководитель приводит с собой «свою команду».

С точки зрения экзистенциальной психологии это вполне обосновано и объясняется, прежде всего, тем, что руководитель давно знаком с людьми, которых привлекает к совместной работе, и в целом уже знает, что и от кого можно требовать и ожидать. Как гласит народная мудрость «вместе пуд соли съели». В связи с этим его адаптация на новом месте и начало эффективной деятельности происходят быстрее.

Однако в силу объективных причин не всегда удается продолжить работу в старой слаженной команде и в данном случае руководитель вынужден формировать команду новую.

Формирование эффективной управленческой команды, по мнению автора, относится к приоритетным задачам управленческой деятельности руководителей таможенных подразделений всех уровней. Каждый руководитель должен четко видеть ближайшие и отдаленные цели таможенной деятельности своего подразделения. Для их успешной реализации он нуждается в единомышленниках, которые разделяют эти цели и помогают ему претворить их в реальность [3, С. 416-420].

Единство команды это основополагающий принцип функционирования, деятельности любой организации, который предполагает зависимость успеха дела от слаженности работы всего коллектива сотрудников и общей заинтересованности в результате [2].

Как показал научный анализ, для эффективных рабочих и управленческих команд характерно наличие четких целей и общая приверженность делу; обладание членами команды набором необходимых умений и навыков, высокой степени взаимодоверия и взаимодействия, высокий уровень общения и, несомненно, эффективное управление, и лидерство руководителя [3, С.416-420].

Именно поэтому, для достижения слаженности действий и достижения высокой эффективности деятельности руководителю необходимо учитывать ряд факторов, важных для формирования управленческой команды.

Одним из них является, обозначенная выше, необходимость ротации кадров, потому что у любого сотрудника есть период профессионального выгорания, и мало кто умеет противостоять профессиональному выгоранию и занимается его профилактикой. Если профессиональное выгорание произошло, человека уже не вернуть - у него появляется пессимистичный настрой к своей деятельности, организации, к своим непосредственным руководителям и т.д.

Именно поэтому необходимо системно заниматься развитием своего персонала, в том числе и вопросом профилактики профессионального выгорания.

Бывает так, что сотрудник самостоятельно перешагивает этот порог и работает дальше не менее эффективно. Так он работает 5 - 9 лет, но через 10 лет возникает иная опасность. Он чувствует себя на службе как дома - защищенным, и ему уже мало что интересно, кажется, что не надо напрягаться, его уже никто не уволит, потому что он как родной.

Как утверждает ряд авторов [4 С. 27 - 41.], оптимальный срок работы человека на одном рабочем месте - три - пять лет, а через 10 лет вообще необходимо менять профессию. Может быть, сотрудник силен как профессионал, но на одном месте внутри нет никакого развития. Данное обстоятельство необходимо учитывать при назначении на руководящие должности, например, начальников отделов. Занимался правоохранительной деятельностью - возможно рассмотреть вопрос о назначении на руководство кадровыми подразделениями.

В этой связи, по мнению автора, основным критерием назначение на должность должны являться не набор профессиональных знаний и стаж трудовой деятельности (несомненно, важных для осуществления профессиональной деятельности), а набор профессионально важных качеств и интеллектуальные особенности кандидата.

Кроме профессионального выгорания, нельзя забывать и о таком важном аспекте, как элементарная психологическая совместимость людей по типу темперамента. Вряд ли будет налажено эффективное взаимодействие между медлительным и ранимым меланхоликом и быстрым и чаще всего резким холериком. Последний, в силу своих природных особенностей, будет постоянно раздражаться на медлительность коллеги, что в конечном итоге не способствует формированию слаженной управленческой команды.

*Формированию команды также препятствует* желание ее членов постоянно вступать в спор, негативная оценка идей других и безапелляционные заявления. Важным качеством, которым должен обладать член эффективной управленческой команды – бесконфликтность и умение идти на компромисс.

Успешному же *формированию команды способствует* наличие у членов коллектива таких качеств, как умение слушать, общие ценности, традиции и интересы, стремление к сотрудничеству при решении сложных проблем и постоянная готовность помогать другим, ясность и определенность позиций, открытость, гибкость [5. С.54-59].

Таким образом, общая тенденция развития управления в последние годы убедительно доказывает, что «командные» технологии менеджмента стали активно проникать в практику государственной службы, происходит делегирование прав и ответственности с верхних уровней управления на нижние уровни. Команды становятся важным инструментом достижения инновативности, индивидуальной приверженности, сфокусированности на главные задачи. Все сказанное в полной мере относится и к таможенной службе.

### Список литературы

1. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 05.10.2015) «О государственной гражданской службе Российской Федерации»
2. Управление таможенным делом: Учебное пособие / В.В. Макрусев, В.А. Черных, В.Т. Тимофеев, А.Ф. Андреев, М.В. Бойкова, И.Н. Колобова, В.Ю. Дианова, С.В. Барамзин, В.Ф. Волков; Под общей ред. В.В. Макрусева и В.А. Черных. — СПб.: Троицкий мост, 2012. — 448 с.: ил.
3. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. «Современный экономический словарь». - 6-е изд., перераб. и доп. - М. (ИНФРА-М, 2011)
4. Матюшина Н. Если ты работаешь только за деньги, то ты не топ [Интервью с Д. Лисициным] // Управление персоналом. 2015. № 30. С. 27 - 41.
5. Зеленов Д.С., Федак Е.И. Формирование взаимоотношений в подразделениях на основе воинских традиций как направление педагогической профилактики склонности к обману //Перспективы науки. 2012. №9. С. 54-59.

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ  
РАЗВИТИЕМ ГОСУДАРСТВЕННЫХ КОРПОРАЦИЙ В  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

*Золотов С.А.*

*Студент Института экономики и  
предпринимательства ННГУ им. Н.И.  
Лобачевского*

В настоящее время активно проводится политика инновационного развития экономики. Инновационный путь развития экономики должен способствовать ее эффективному росту и выходу из сложной экономической ситуации, сложившейся из комплекса микро и макроэкономических проблем, а также неблагоприятной внешнеэкономической конъюнктуры - (введение санкций против ряда российских компаний, снижение цен на нефть на мировом рынке).

«Локомотивом» внедрения инноваций в российской экономике являются государственные корпорации. Именно они формируют в большей степени бюджет. Например, «ОАО Роснефть» являлась на 2014 год крупнейшим налогоплательщиком в РФ. Она выплатила в бюджет 3,3 триллиона рублей[2]. Именно от эффективности внедрения инноваций в государственные корпорации, зависит дальнейшее развитие экономики России.

Начнем с определения государственной корпорации и выявления их основных особенностей по законодательству.

Государственная корпорация является одним из видов некоммерческих организаций, законодательно определена в июле 1999 году путем внесения дополнения в Статью 7.1. Государственная корпорация в Федеральный закон №7-ФЗ «О некоммерческих организациях», принятый в январе 1996 года[4].

Принципиальные особенности:

(1) корпорация создается для осуществления социальных, управленческих и иных общественно полезных функций;

(2) корпорация не имеет извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности;

(3) каждая корпорация создается на основании отдельного федерального закона;

(4) корпорация учреждается Российской Федерацией на основе имущественного вноса;

(5) имущество, переданное государственной корпорации Российской Федерацией, является собственностью государственной корпорации.

(6) к корпорации могут не применяться положения закона «О некоммерческих организациях»,

если это предусмотрено законом, в соответствии с которым эта корпорация создана.

Как мы видим из определения, государственные корпорации не заинтересованы в получении прибыли как основной цели своей деятельности. Но так ли это на самом деле?

Возьмем крупную государственную корпорацию «Росатом». Лидером по обогащению урана в мировом масштабе является «УХЭЖ» - Уральский электрохимический комбинат (на него приходится 50% обогащения урана в России). Он является структурным подразделением «Росатома». В 2014 году чистая прибыль, по отношению к 2013 году выросла на 65% [1]. Данная цифра, на первый взгляд, говорит о невероятной эффективности работы компании, но посмотрим, за счет чего она была достигнута. В 2009 году на комбинате работало 18000 человек, сейчас только 2500. Зарплаты за шесть лет выросли в два раза с 36000-72000 рублей, при условии, что выработка в расчете на 1 рабочего выросла с 1500000 рублей до 8000000 рублей, то есть более чем в пять раз. С учетом сокращения штата в девять раз, получится, что нагрузка на оставшихся выросла в сорок пять раз при расходах на НИОКР в 4,5% и говорить о масштабной модернизации основных средств не приходится. Вопреки декларируемому принципу осуществления социальных функций, остановил производство «Завод электрохимических преобразователей», 200 рабочих были уволены, так как данный актив не являлся прибыльным для корпорации.

Выходит, что фактически «Росатом» и остальные государственные корпорации, так как он является типичным, мало чем отличаются от частных корпораций, так как видят цель в получении максимальной прибыли, как основную задачу своей работы и действуют не в интересах общества. В целях увеличения прибыли вместо внедрения инноваций, происходит увеличение нагрузки на оставшихся рабочих, что никак не способствует инновационному развитию государственных корпораций и росту качества рабочей силы в стране. «Погоня за прибылью» является одной из ключевых проблем управления инновационным развитием государственных корпораций.

Другой проблемой, тормозящей инновационное развитие государственных корпораций, является завышение доходов руководящего состава корпораций. Оно часто носит необоснованный характер и противоречит здравому смыслу в сложных экономических реалиях современной России.

К примеру, доход председателя правления «Газпрома» Алексея Миллера за 2013 год «Forbes» оценил в \$25 млн. [3]. А общая сумма вознаграждения топ-менеджмента за этот же год составила 2,992 млрд. рублей или \$93,8 млн. (данные отчета по МСФО). Таким образом, каждый из 17 членов правления в среднем получил около 176 млн. руб., или 14,67 млн. руб. в месяц.


Как выяснил РБК, эти цифры складываются не только из зарплаты и бонуса, но и из разнообразных доплат. Сейчас мы разберем составляющую доплат подробнее: руководящие сотрудники «Газпрома» получают доплату за доступ к секретной информации, составляющей государственную тайну (ее размер в договоре не указан). Членам правления монополии полагается полная оплата медицинского обслуживания в поликлиниках и клиниках «Газпрома»,

включая стоматологическое лечение и протезирование, а также хирургические операции глаз в Центре микрохирургии глаза «Газпрома». В «особых случаях», как указано в договоре, оплачивается реабилитационное лечение, в том числе за рубежом. Четкой формулировки «особых случаев» не существует. В этом году планируется выплатить руководящему составу 4,992 млрд. руб., при сокращении прибыли в 7 раз по отношению к 2014 году и ухудшению ряда других показателей. Вместо того чтобы внедрять инновации в производство, происходит необоснованное поощрение управленческого звена, особенно это касается, топ – менеджмента и директоров. Это вторая ключевая проблема развития инновационного управления государственных корпораций.

Для эффективного развития управления инновационного развития государственных корпораций в Российской Федерации необходимо: Поставить главной целью компании социальную поддержку широких слоев населения и произвести масштабную модернизацию основных производственных фондов. Очень важно правильно мотивировать руководящее звено корпораций, привязав, например, их зарплату к пяти среднемесячным окладам сотрудников и ввести такую систему поощрений, когда бонусы будут поощрять за серьезные успехи компании, важно также определить точный размер бонусов, чтобы не было «лазейки» для необоснованных переплат. Именно от грамотного управления инновационным развитием государственных корпораций зависит будущее России.

### Список литературы

1. Архипова Елена «Новоуральская газета» от 27.04.15 – «УХЭК отказывается от активов ради прибыли «Росатома»
2. Квасников Владимир «The Village» Прогноз от 17 августа 2015 года со ссылкой на «РБК»
3. Подобедова Людмила «РБК» от 13 октября 2015 года – «Формула Миллера: что кроме зарплаты получают начальники «Газпрома»
4. Федеральный закон №7-ФЗ «О некоммерческих организациях» от 12 января 1996 года



**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**  
**ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПРОГРАММЫ «МОСТ: МЕЖДУНАРОДНОЕ**  
**ОБРАЗОВАНИЕ СТУДЕНТОВ 2015-2016 г.г.»**

*Зольникова С.В.*

*координатор программы «Мост»,  
менеджер по персоналу отдела  
персонала HEINIKEN Russia*

**Аннотация:** Автор рассматривает цели, задачи и перспективы программы «МОСТ» как инструмента взаимодействия с Нижегородским государственным университетом им. Н.И. Лобачевского, а также приводит отзывы студентов, уже успевших стать участниками программы.

**Ключевые слова:** трудоустройство, работодатели, карьера, выпускники, стажировка

**Цель Программы «МОСТ»** - увеличить число выпускников Нижегородских вузов, которые заинтересованы начать карьеру в международной компании и подготовлены к этому.

Ежегодная программа обучения для группы студентов. Преподают специалисты из компаний ICANN в рамках 8 учебных блоков:

- Охрана труда и безопасность
- Организация работы в команде
- Личностное развитие / самоорганизация
- Управление проектным и производственным циклом
- Производственные методы и технологии
- Качество
- Логистика
- Финансы и этика

Экскурсии на производство. Стажировка на производственных предприятиях (минимум 4 недели).

3 июня 2014: Подписан меморандум о сотрудничестве ICANN-ННГУ-НГТУ по проекту «МОСТ»

Сентябрь 2014: Старт программы «МОСТ».

Отзывы студентов о проекте первой волны 2014-2015 г.г.:

- «Мои ожидания оправдались. Полезно было все...»
- «Проект вызвал только положительные эмоции, пусть и иногда клонило в сон ранним утром или после учебного дня...»
- «Проект захватил меня с головой. Все окружающее поражало, удивляло мое воображение: масштабы предприятий, современное оборудование, интересные сотрудники, их задачи и цели на производстве, перспективы на будущее и стремление каждого к совершенствованию»
- «Такие знания не получишь в университете. А ведь эти экскурсии также мотивируют на учебу, хочется лучше учиться, чтобы потом смочь попасть работать в такие компании»
- «Проект мне понравился, он и вправду уникальный...»



**12 компаний ICANN принимают участие в проекте МОСТ 2015-2016**

гг. :

«Heineken», «RusVinyl», «Volkswagen Group Rus», «Danieli Volga», «Magna Automotive Rus», «Magna Seating Nizhny Novgorod», «Lear», «Unilin», «U-shin Access Mechanisms», «Freudenberg Politex», «Daido Metal Russia», «Rosbank».

**МОСТ 2015-2016 гг.:**

- Период реализации программы: сентябрь – апрель
- Дни встреч: чаще всего по субботам
- Длительная стажировка в одной из компаний-участниц после тренинговых сессий с апреля (засчитывается в университете)
- Возможность попасть на работу по результатам стажировки
- Участники: учащиеся старших курсов – бакалавры 4-го курса, магистры 2-го курса

**Набор студентов - будут выбраны лучшие студенты предпоследнего курса (3-й бак., 1-й магистр.) с интересующих направлений подготовки (ННГУ):**

- ✓ Институт экономики и предпринимательства: Маркетинг, Бухгалтерский учет, экономический анализ и аудит, Экономическая теория и методология, Финансы и кредит
- ✓ Институт международных отношений: Связи с общественностью, маркетинг и коммуникации
- ✓ Химическая технология

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

## ВЛИЯНИЕ СОЦИАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА УРОВЕНЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

*Калашник М.С.*

*Студент 1 курса магистратуры  
ИЭП ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация:** В данной статье рассматривается влияние социального интеллекта на успешность профессиональной деятельности руководителя. Показана значимость социального интеллекта в системе профессионально важных качеств руководителя, так как деловая и межличностная коммуникация является профессиональной функцией руководителя и занимает 80 % его рабочего времени

**Ключевые слова:** социальный интеллект, менеджер, субтест, эффективность труда, Джо Пол Гилфорд, анализ, метод.

Каким должен быть современный успешный руководитель? Существует всеобщее мнение о том, что каждый руководитель должен быть образован, ответственен, пунктуален и определенно у него должен быть высокий IQ. Однако этого недостаточно для того, чтобы быть хорошим менеджером. Хороший управленец должен уметь взаимодействовать с людьми, управлять собственными эмоциями, понимать чувства и настроение своих подчиненных. Он должен быть не только менеджером, но и психологом. Поэтому нельзя не заметить важность такого феномена как социальный интеллект. Социальный интеллект — способность правильно понимать свое поведение и поведение других людей. Эта способность необходима для эффективного межличностного взаимодействия и успешной социальной адаптации. Социальный интеллект реализует познавательные процессы, связанные с отображением человека как партнера по общению и деятельности [2].

Социальный интеллект - совокупность способностей, которые помогают адаптироваться человеку в обществе, укрепление его в социальные, межличностные и профессиональные отношения, обеспечивают личностную и профессиональную самореализацию.

Менеджеры, обладающие высоким уровнем социального интеллекта способны создавать и продвигать конструктивные отношения в коллективе, формировать позитивный эмоциональный настрой и вовлеченность сотрудников в достижение поставленных целей.

Социальный интеллект предполагает развитие у человека способности понимать себя, свое поведение, поведение других людей и выстраивать эффективное взаимодействие, добиваясь поставленных целей [1, с. 55].

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что в наш век, когда многие процессы уже автоматизированы, потребность в качественном управлении остается злободневной. Наличие социального интеллекта у руководителя — гарант профессионального менеджмента, который в свою очередь является залогом успеха любой организации.

До начала исследования была выдвинута гипотеза о том, что такое явление как социальный интеллект оказывает прямое влияние на показатели

результативности менеджмента. Иными словами, цель нашей работы: установить, существует ли взаимосвязь между уровнем социального интеллекта руководителя и результатами его управленческой деятельности.

Для опровержения или подтверждения представленной гипотезы нами были выбраны в основном эмпирические методы исследования, такие как:

- 1 тестирование по методике Джо Гилфорда;
- 2 интервьюирование;
- 3 методы математического моделирования.

Для того чтобы оценить уровень социального интеллекта была использована методика Джо Пола Гилфорда - американского психолог. Именно Дж. Гилфорд создал первый тест для измерения социального интеллекта, он рассматривал его как систему интеллектуальных способностей, независимых от факторов общего интеллекта и связанных, прежде всего, с познанием поведенческой информации.

Данная методика представляет собой тест, состоящий из 4 субтестов, с помощью которых можно определить уровень социального интеллекта менеджера. Пример из теста вы видите на рисунке.

На рисунке слева изображена картинка, на которой оторажена конкретная ситуация. Необходимо выбрать из 3-х картинок справа ту, которая наиболее точно отражает последующие действия, эмоции и намерения изображенных героев.



Рисунок 1. Субтест № 1 истории с завершением

На картинке слева главный герой, вцепился край крыши, очень испуган и явно нуждается в помощи.

Выбор картинки № 1 является правильным в этой ситуации, потому что она наиболее логично завершает данную ситуацию: жена и сын главного героя приносят к стене дома лестницу, чтобы помочь ему спуститься [3, с. 444].

Для проведения теста были выбраны 6 организаций, находящиеся на территории г.Нижнего Новгорода. На прохождение теста Дж.Гилфорда согласились 12 руководителей низшего и среднего звена.

По итогам пройденного менеджерами теста был составлен рейтинг уровней их социального интеллекта. Данные мы перевели в 10-бальную систему оценивания для более точного отображения результатов.

Показатели уровней социального интеллекта опрошенных руководителей

Руководитель	Уровень соц. интеллекта
Андрей В.	6
Александр Г.	6
Марина	7
Елена	8
Ксения	8
Полина	7
Артем С.	9
Леонид	10
Сергей Б.	10
Ирина	8
Роман	6
Жанна	5

Далее мы предложили участникам самим оценить эффективность своего управленческого труда, по следующим критериям:

1. полученная прибыль от потенциально возможной
2. текучесть кадров
3. сотрудничество и взаимодействие с другими организациями
4. наличие филиалов (т. е. расширение деятельности)

Данные по четырем критериям оценивались в десятибалльной системе, где 10 - высокая эффективность, а 0 - низкая. Затем они сводились в единый показатель путем вычисления среднего арифметического. Таким образом, мы получили совокупную оценку эффективности управленческого труда.

Результаты приведены в таблице 2.

Таблица 2

Показатели уровней социального интеллекта и эффективности управленческого труда

Руководитель	Уровень соц. интеллекта	Уровень эффективности управленческого труда
Андрей В.	6	6,5
Александр	6	6,75
Марина	7	7,25
Елена	8	6,25
Ксения	8	7,375
Полина	7	6,5
Артем С.	9	8,75
Леонид	10	9,25
Сергей Б.	10	8,5
Ирина	8	7,5
Роман	6	7,25
Жанна	5	7,25

Воспользовавшись программой Microsoft Excel был проведен корреляционно-регрессионный анализ, для того чтобы выявить наличие или отсутствие зависимости между показателями. Анализ показал, что существует сильная связь между сравниваемыми факторами ( $r = 0,72705$ , если  $r \geq 0,7$ , тогда существует сильная линейная взаимосвязь между переменными).

В ходе анализа мы выяснили, что выдвинутая в начале исследования гипотеза о том, что социальный интеллект способен оказывать влияние на эффективность управленческого труда, нашла себе доказательства - везде просматривалась прямо пропорциональная зависимость между уровнем социального интеллекта и уровнем эффективности управленческого труда. Руководители с низким уровнем социального интеллекта имели низкий уровень эффективности труда и производства, а испытуемые со средним показателем имели средний уровень организации. Поэтому явление социального интеллекта можно рассматривать как один из факторов успеха организации и менеджмента в целом. Изучая организацию и теорию предприятия, необходимо учитывать наличие психологического аспекта управления, без которого никак нельзя.

И, хотя, социальный интеллект многие сравнивают с неким даром, мы уверены, что, как и любой талант, его можно и нужно вырабатывать и развивать.

### **Список литературы:**

1. Лунева О.В. Теоретические основания концепции социального интеллекта // Знание. Понимание. Умение. — № 3. — 2011. — 236 с.
2. Люсина Д. В. Социальный интеллект: Теория, измерение, исследования / Д. В. Люсина. — М.: Наука, 2007. — 193 с.
3. Creativity (журнал “American Psychologist”, выпуск 15) 1950. – 454 с.

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ФОНДОВ

**Трифонов Ю.В.**

*д.э.н., профессор, заведующий кафедрой  
информационных технологий и  
инструментальных методов в экономике  
ИЭП ННГУ им. Н.И. Лобачевского,*

**Калинин В.В.**

*АО Intel, Инженер ПО*

**Аннотация:** В данной статье рассматриваются стратегии поведения инвесторов и фондов, где у инвесторов имеется некоторый набор предпочтений, а фонд набор характеристик, который должны удовлетворять эти предпочтения. Анализируются стратегии поведения инвесторов и фондов. Рассматривается задача запрета инвестиций, когда фондам с определенным капиталом необходимо привлечь внимание инвесторов. Инвесторы имеют возможность объединяться в коалиции, рассматривается вопрос справедливого дележа.

**Ключевые слова:** исследование операций, оптимальные стратегии, запрет инвестиций, коалиция

Из множества решений, которые принимает фирма, ни одно не оказывает такого большого влияния, как решение инвестировать капитал в тот или иной проект (фонд). Такие инвестиционные решения определяют будущий курс компании, а в дальнейшем и ее рыночную стоимость. Поэтому не удивительно, что компании уделяют значительное внимание данному вопросу.

Важности инвестиционных решений оказывается огромное внимание, компании, тратят миллионы долларов на консалтинговые фирмы, которые спланируют, оптимальный план инвестирования, это подтверждается той экономической литературой, которая написана по данной тематике. Существует множество экономической литературы посвященной проблеме инвестиционных и инновационных решений. [4, 5] В большинстве литературы инвесторы рассматриваются как агенты, которые не могут вступать в сговор. В других источниках, агенты оказываются перед инвестиционными возможностями, которые даны извне. Таким образом, инвестиционные возможности агента не влияют на инвестиции других, а стратегические аспекты инвестиций, как правило, упускаются. В данной модели инвестиционные возможности агента будут зависеть от поведения других инвесторов. Инвестиционные возможности агента не зависели от параметров фонда и предпочтений инвестора. В данной статье проводится анализ расширенной модели совместных инвестиций, в которой инвестиционные возможности агента зависят от предпочтений инвестора и возможностей фонда.

Wintein, Vorn, Hendrickx и Quant (2006) ввели новый класс кооперативных ситуаций, называемых, моделью совместных инвестиций

(multiple fund investment (MFI) situations). Они определяют три вида кооперативных игры для данной ситуации. Эти игры основаны на трех предположениях о возврате в коалицию от совместных инвестиций. Одним из наиболее важных результатов является аналитическое решение для ситуации MFI.

Модель совместных инвестиций напоминает транспортную модель введённую Sánchez-Soriano (2001). Транспортную задачу можно рассматривать как инвестиционную модель с параметрами, в которых фонды контролируются игроками.

В данной статье описывается расширенная модель совместных инвестиций. Приводятся примеры запрета инвестиций.

Модель совместных инвестиций является ситуация, в которой инвесторы вкладывают свой капитал в один или несколько фондов, и имеют возможность объединиться в коалицию. Инвесторы обладают ограничения. Инвестиционные возможности каждого игрока зависят от поведения других участников сделки. Соответственно прибыль каждого инвестора будет отличаться, некоторые инвесторы будут выигрывать, некоторые проигрывать.[1, 2]

В данной модели агенты могут инвестировать свой капитал в определенное число фондов. У фондов также могут существовать ограничения на максимально возможное количество денег, которое можно вложить. В данной ситуации игроки характеризованы количеством капитала, который они могут инвестировать и прибылью полученной от вложения в имеющиеся фонды. Также здесь рассматривается возможность того, что возврат от инвестиций зависит от игрока (например, фирмы), которые участвуют в деятельности фонда. Это можно определить как синергетический эффект или различие полезности как результат диверсификации. Кроме того, потребности фондов ограничены, и предполагается что общие инвестиционные возможности, превышают общую потребность фондов, ожидаемая доходность для игроков является удовлетворительной. То есть у инвесторов достаточно денег, чтобы удовлетворить финансовую потребность фондов.

Интересным фактом является то, данную ситуацию можно рассматривать как процесс производства. [3] Процесс объединения инвестиционного плана в соответствии с распределением называется линейным процессом производства. Каждый игрок может позволить себе инвестировать некоторую часть своих денежных средств в фонд, в результате инвестор получает доход на единицу инвестирования. Это эквивалентно тому, что каждый игрок, может производить единицу продукции, используя одну единицу своих «денежных ресурсов» (которыми он обладает), при этом рыночная цена продукции будет равна сумме, которую он получил бы, если вложился в фонд (возврат инвестиций).

Рассмотрим небольшой пример, и попытаемся определить, каким образом инвесторы могут получить наилучшее (справедливое) распределение прибыли внутри коалиции. Предположим на рынке 3 инвестора, каждый обладает определенным капиталом, например у первого 3 единицы у второго

4 и у третьего 5. Существует три фонда, в которые необходимо вложить деньги. У каждого фонда ограничение на вложение средств 3 единицы. Возврат инвестиций для инвесторов можно представить следующим образом:

1 инвестор получает выгоду от вложения: первый фонд – 0 ед.; второй фонд – 3 ед; третий фонд – 1 ед.

2 инвестор получает выгоду от вложения: первый фонд – 4 ед.; второй фонд – 2 ед; третий фонд – 3 ед.

3 инвестор получает выгоду от вложения: первый фонд – 2 ед.; второй фонд – 1 ед; третий фонд – 1 ед.

Посмотрим на оптимальные планы каждого игрока, которые получились в данном случае: 1 инвестору не выгодно вкладываться в первый фонд (возврат 0) соответственно наилучшее решение вложиться в второй и третий фонды (2 и 1 ед. соответственно); 2 инвестору выгодно вкладываться в любой фонд поскольку возврат будет положительным, но имеет смысл вложиться туда где он получит наибольший возврат, т.е. в первый и третий фонды (2 ед. в каждый фонд); и наконец, 3 инвестору имеет смысл вложиться в первый и выбрать один между вторым и третьим (1 ед. в первый фонд и 1 ед. во второй фонд). Можно сделать вывод, что второй и первый игрок вкладывают свой капитал полностью, соответственно они и получают большую долю от дележа. Видно, что третий игрок не вкладывает и половины своих ресурсов. Если также понаблюдать за дележом в коалициях из двух игроков там также замечается доминирование второго и первого игрока над третьим. Напрашивается, как минимум один простой вывод о том, что ресурсы капитала не говорят, о том кто, станет явным победителем.

Важной задачей в MFI является определение ценности (использование линейного программирования) выступление в коалиции (возможно агентам следует действовать отдельно). Рассмотрев ряд примеров сложно сделать окончательный вывод о справедливом распределении дохода, необходимо вводить некую величину, которая могла бы измерить меру справедливости.

Но главный вопрос это определить (приемлемым способом) максимальный инвестиционный доход игроков, учитывая, что все они сотрудничают и управляют своими инвестициями оптимальным способом.

Для большей реалистичности модели необходимо учесть еще один факт: инвесторы должны иметь определенные предпочтения вложения, а фонды, характеристики, которые будут удовлетворять те самые предпочтения инвестора [6, 8]. Из вышесказанного несложно предположить, что может возникнуть ситуация, когда ни один игрок не будет вкладывать деньги в фонды из-за того, что их предпочтения не соответствуют характеристикам фондов. Тогда можно рассмотреть модель с обратной стороны. Предположим, что фонды являются игроками, у которых существует бюджет на улучшения своих характеристик. Следовательно, фонды, определяют, каким образом можно улучшить свои характеристики, чтобы получить максимальный доход (максимальное вложение). В результате у фондов возникает задача распределения ресурсов. Применяя данный подход попробуем решить центральный вопрос в ситуации MFI, как приемлемо разделить максимальный



общий объем поступлений с инвестиций для игроков, если они все сотрудничают и координируют свои инвестиционные планы оптимальным образом. В данном случае применяются свойства связанных кооперативных игр, в частности выпуклость и уравнишенность.

Рассмотрим ситуацию с улучшением характеристик фондов. На рынке играют четыре инвестора и три фонда. Ограничение фондов на максимально возможное значение следующее: 1 фонд – 6 ед.; 2 фонд – 1 ед.; 3 фонд 11 ед. У каждого фонда есть 3 характеристики, а у каждого игрока ожидания к таким характеристикам, и, если хотя бы одна характеристика не ниже ожидания инвестора, он не вкладывается в данный фонд. Параметры ограничений представлены следующим образом:

$$H = \begin{bmatrix} 0,18 & 0,13 & 0,07 \\ 0,59 & 0,21 & 0,24 \\ 0,29 & 0,89 & 0,05 \end{bmatrix};$$

$$P = \begin{bmatrix} 0,52 & 0,2 & 0,46 & 0,74 \\ 0,33 & 0,9 & 0,91 & 0,73 \\ 0,17 & 0,67 & 0,1 & 0,56 \end{bmatrix}.$$

Набор характеристик для фондов –  $H$ , набор предпочтений для инвесторов –  $P$ .

У каждого фонда есть капитал на улучшения характеристик: 1 фонд – 8 ед.; 2 фонд – 10 ед.; 3 фонд – 6 ед.

Рассмотрим графики зависимости доли от показателя капитала. Для первого фонда график изображен на рисунке 1.

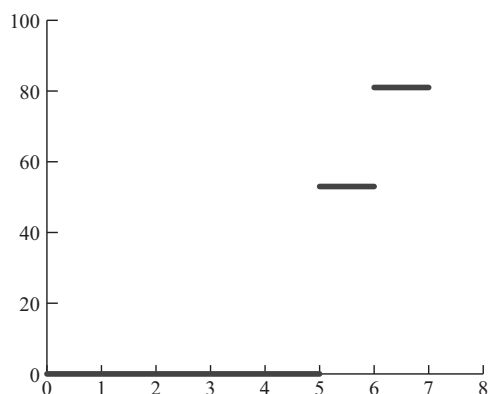


Рис. 1. Первый фонд, зависимость доли от капитала

Поскольку для фонда привлекателен третий игрок, то до распределения своего капитала до 5 доля не растет, после увеличения первой и второй характеристики, 3 игрок начинает вкладывать все свои деньги в первый фонд. Далее можно увеличить еще раз первую характеристику и тогда первый игрок вложит оставшуюся сумму. Дальнейшее увеличение не имеет смысла, поскольку ограничение фонда будет исчерпано.

График для второго фонда изображен на рисунке 2.

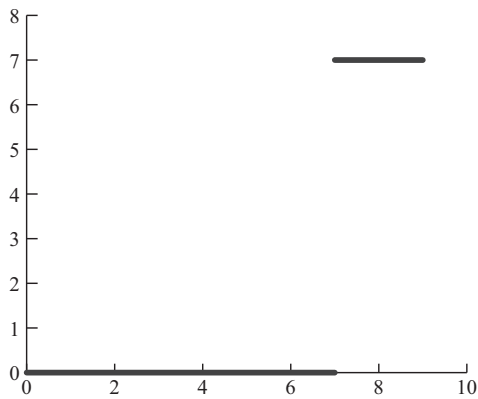


Рис. 2. Второй фонд, зависимость доли от капитала

Несмотря на то, что у второго фонда самый большой капитал, у него нет достаточно большого количества вложений из-за существующего ограничения. Для фонда интересны игроки 2 и 3, но улучшить показатели для 3 игрока у фонда не хватает капитала, следовательно, характеристики будут улучшены только для 2 игрока.

У третьего фонда очень слабые показатели характеристик и самый маленький капитал, которого не хватает на улучшения этих характеристик, Соответственно доля увеличения всегда будет находиться в 0. Также стоит отметить, что по оптимальному плану 3 игрок ни вкладывается, ни в один фонд, следовательно, ему ничего не остаётся кроме как вступить в коалицию.


Можно отметить ступенчатый характер зависимости привлеченных средств от вложений в улучшение характеристик. Проанализировав оптимальные стратегии вложений фондов в улучшения характеристик, выделяются инвесторы, которые не могут конкурировать с другими, не вступив в коалицию, поскольку либо у них завышенные предпочтения, которые не выгодны для улучшения фондам, либо не хватает капитала для конкуренции с другими.

В работе рассмотрена модель совместных инвестиций. Изучены оптимальные стратегии поведения фондов для привлечения инвестиций при известных предпочтениях инвесторов. Можно отметить ступенчатый характер зависимости привлеченных средств от вложений в улучшение характеристик. Проанализировав оптимальные стратегии вложений фондов в улучшения характеристик, выделяются инвесторы, которые не могут конкурировать с другими, не вступив в коалицию, поскольку либо у них завышенные предпочтения которые не выгодны для улучшения фондам либо не хватает капитала для конкуренции с другими.

#### Список литературы:

1. Wintein, S. Multiple fund investment situation and related games [Текст] / Stefan Wintein, Peter Borm, Ruud Hendrickx, Marieke Quant // Mathematical Methods of Operations Research, Vol. 63. – 2006. – С. 413 – 426. – Библиогр.: с. 426.

2. Winstead, S. Multiple fund investment: a game theoretic approach [Текст] / Stefan Winstead // Mathematical Methods of Operations Research, Vol. 55. – 2002. – С. 512 – 534. – Библиогр.: с. 533 – 534.
3. Llorca, N. Semi-infinite assignment problems and related games [Текст] / Natividad Llorca, Stef Tijs, Judith Timmer // Mathematical Methods of Operations Research, Vol. 58. – 2003. – С. 87 – 104. – Библиогр.: с. 104.
4. Жариков, А.В. Совершенствование организационных форм инновационной деятельности [Текст] / Анатолий Жариков, Юрий Трифонов, Юлия Ширяева // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского, № 2 – 2. – 2012. – С. 109 – 113. – Библиогр.: с.113.
5. Трифонов, Ю.В. Воспроизводство основного капитала электроэнергетики [Текст] / Юрий Трифонов, Юрий Лебедев, Елена Летягина // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского, № 1. – 2008. – С. 146 – 150. – Библиогр.: с.150.
6. Sanchez-Soriano, J. On the core of transportation games [Текст] / Joaquin Sanchez-Soriano, Marco Lopez, Ignacio Garcia-Jurado // Mathematical Social Sciences, Vol. 24. – 2001. С. 144 – 159. – Библиогр.: с. 159.
7. Topkis, D. Supermodularity and complementarity [Текст] / Donald Topkis; – Published by Princeton University Press, 1998. – Библиогр.: с. 301 – 308
8. Owen, G. On the core of linear production games [Текст] / Guillermo Owen // Mathematical Programming, Vol. 9. – 1975. С. 358 – 370. – Библиогр.: с. 370.



**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**  
**РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В**  
**ПРИВОЛЖСКОМ ТАМОЖЕННОМ УПРАВЛЕНИИ ФТС РОССИИ**

*Кандеев К.В.*

*к.х.н., ГГТИ ОЭТОП ЭКС-филиал ЦЭКТУ  
г. Н. Новгород*

**Аннотация:** Рассмотрен пример внедрения системы менеджмента качества в работу государственного органа власти на примере Приволжском таможенном управлении в целях улучшения кадровой работы и эффективности государственной службы.

**Ключевые слова:** Система менеджмента качества, кадровая политика.

Один из принципов системы менеджмента качества (СМК), на которых основана серия стандартов ИСО 9000:2008, относится к «процессному подходу» и формулируется следующим образом: желаемый результат достигается более результативно, когда видами деятельности и связанными с ними ресурсами управляют как процессом.

Базовые процессы (например, процесс производства изделия или услуги) делятся на управляющие и обеспечивающие. Общая блок-схема процессного подхода представлена на следующем рисунке 1

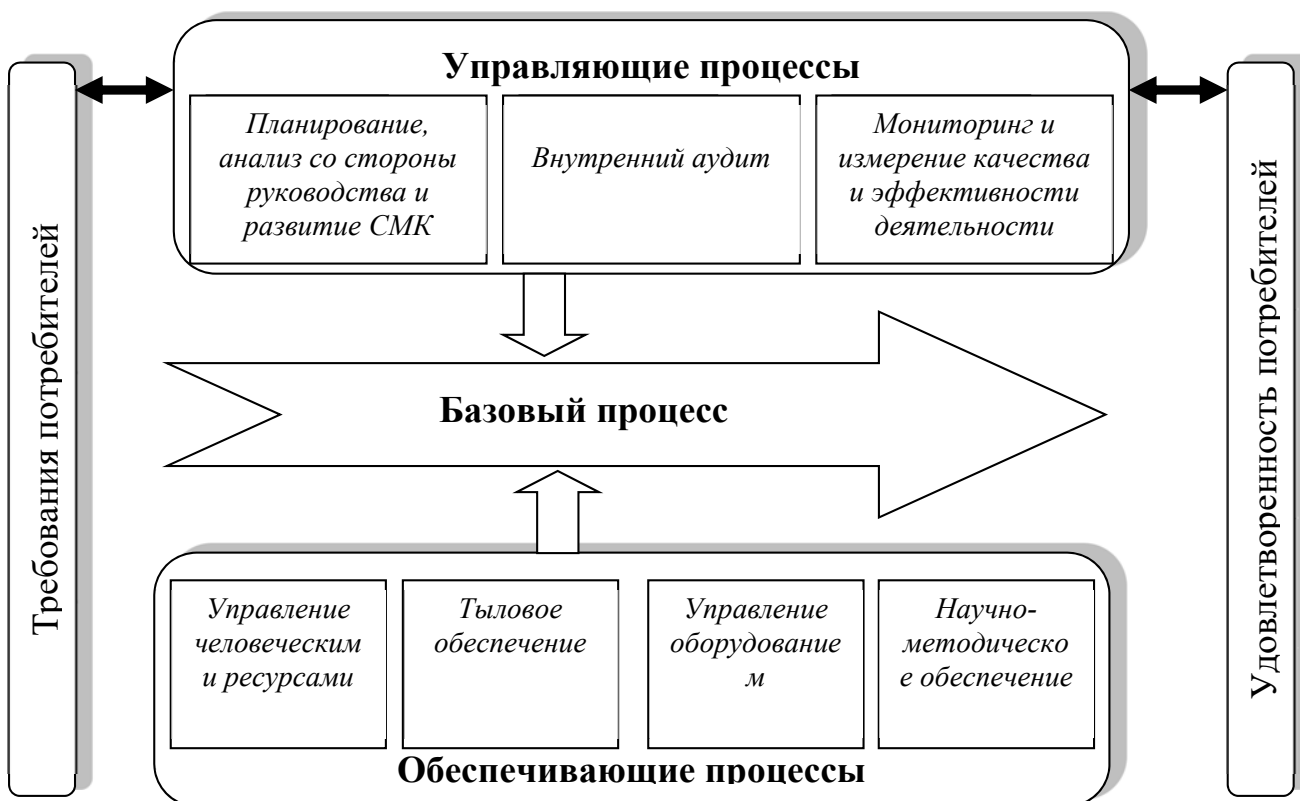


Рис. 1 Схема процессного подхода в СМК

Управление человеческими ресурсами – это обеспечивающий процесс. Но даже в самом простом процессе производства, процесс управления человеческими ресурсами чрезвычайно важен для улучшения качества

продукции. Если же объектом производства является «интеллектуальный продукт», т.е. либо ноу-хау, либо не материальный объект (услуга), то вопрос подбора и управления человеческими ресурсами стоит особенно актуально.

Приволжское таможенное управление ФТС России (ПТУ) является таможенным органом, входящим в единую федеральную централизованную систему таможенных органов Российской Федерации и обеспечивающим в соответствии с таможенным законодательством Таможенного союза и Российской Федерации реализацию задач и функций таможенных органов в регионе деятельности управления в пределах своих полномочий.

Для достижения стратегических целей и более полного удовлетворения требований потребителей в лице государства и участников ВЭД и внутренней заинтересованной стороны в лице должностных лиц таможенных органов ПТУ в своей работе использует СМК ПТУ по осуществлению таможенного контроля, разработанную в соответствии с требованиями ISO 9001:2008 (ГОСТ Р ИСО 9001-2008).

Руководство Приволжского таможенного управления рассматривает систему менеджмента качества как главное средство обеспечения качества результатов деятельности таможенных органов Приволжского региона и имиджа компетентного государственного учреждения.

Система менеджмента качества распространяется на таможенный контроль при декларировании товаров, т.е. на предоставление услуги населению (участнику внешнеэкономической деятельности).

Так, в ПТУ разработано «Руководство по качеству», которое содержит описание основных положений и требований к применяемой СМК.

Таким образом, концепция СМК, разработанная в ПТУ направлена на процедуру таможенного контроля, а управление человеческими ресурсами является обеспечивающим (дополнительным) процессом.

В части управления человеческими ресурсами в «Руководстве по качеству» ПТУ говорится следующее:

1. Персонал отвечает за обеспечение взятых на себя обязательств по выполнению установленных показателей с выполнением всех требований, влияющих на качество в соответствии с организационной структурой СМК.
2. Управление и ответственность за кадровое обеспечение организации возложено на начальника кадровой службы – руководителя процесса. Ответственность за подбор персонала необходимой квалификации несет руководитель структурного подразделения и начальник отдела кадров (в рамках своей компетенции). Руководство ПТУ определяет необходимую компетентность персонала исходя из требований к квалификации должностных лиц, положений должностных инструкций/должностных регламентов.
3. Менеджмент человеческих ресурсов осуществляется в соответствии с Программой совершенствования управления человеческими ресурсами таможенных органов Приволжского

таможенного управления. Программа совершенствования управления человеческими ресурсами, основным принципом которой является единый комплексный подход, направлена на получение максимальной отдачи от знаний, умений и навыков персонала.

Для результативного выполнения работ в таможенном органе определена необходимая компетентность персонала всех уровней, включая руководство, которая влияет на соответствие требованиям к качеству продукции. В целях достижения необходимой компетентности установлены квалификационные требования к каждой группе должностей, которые учитываются при приеме на работу, при назначении на вышестоящую должность. Компетентность должностных лиц устанавливается в должностных инструкциях и должностных регламентах.

Требования к компетентности учитываются при определении потребности в обучении персонала по программам дополнительного профессионального образования (профессиональной переподготовки и повышения квалификации) и в рамках ведомственной профессиональной учебы.

Дополнительное профессиональное образование (профессиональная переподготовка и повышение квалификации) персонала осуществляется согласно планам обучения в Российской таможенной академии и в иных учебных заведениях высшего и дополнительного профессионального образования, в том числе в рамках государственного заказа. Также ежегодно планируется возможность повышения профессионального уровня путем стажировки по обмену опытом, участия в семинарах, тренингах, конференциях и других мероприятиях.

Еженедельно в структурных подразделениях организуются занятия на рабочих местах по профилю деятельности конкретной должностной группы лиц. Руководитель подразделения составляет план занятий на полугодие и несет ответственность за проведение этих занятий. Кроме того, персонал ПТУ осуществляет деятельность по самообразованию путем систематического изучения нормативной документации, внутренней документации СМК. Данные о профессиональном обучении персонала хранятся в отделе кадров в течение периода работы.

Контроль уровня профессиональных знаний и оценка результативности самообразования проводится в форме тестирования и аттестации персонала на соответствие занимаемой должности.

Записи о наличии документов высшего и дополнительного профессионального образования, иных документов об обучении в рамках ведомственной профессиональной учебы осуществляются в соответствии с СМК и хранятся в региональной базе данных и личных карточках учета. Копии указанных документов хранятся в личных делах персонала.

Особое место при работе с персоналом уделяется материальному стимулированию персонала.

Заработанная плата госслужащего в ПТУ складывается из двух составляющих:

1. Официальной заработной платы государственного служащего - установлены нормативно, в соответствии с постановлениями Правительства РФ и приказами ФТС России.
2. Выплаты стимулирующего характера – включают широкий спектр оснований для выплат.

Основой системы материального стимулирования государственных служащих является выполнение ими определенных (известных каждому служащему) величин КПЭД (контрольных показателей эффективности деятельности). Данная система также учитывает, как индивидуальные заслуги каждого сотрудника через надбавки, обусловленные личными качествами сотрудника (особые условия труда, объем работы), так и результаты коллективной работы сотрудников в отделе ПТУ.

Определенным недостатком данной системы является то, что размер выплат зависит и от фонда материальной экономии, имеющегося в распоряжении ПТУ, поскольку величина выплат получается перемножением процента выполненного/перевыполненного КПЭД на величину материальной экономии. Так, если сотрудник выполнил (перевыполнил) все показатели эффективности, но фонд экономии мал (тенденции последнего времени, обусловленные сокращением количества вакантных должностей и снижения фонда экономии заработной платы), то сотрудник может получить меньшую премию, в сравнении с ситуацией менее эффективной работы при большем размере материальной экономии.

И все же несомненным достоинством выстроенной в ПТУ системы управления и материального стимулирования является прозрачность, открытость и единообразие в стимулировании труда сотрудников.

Можно сделать вывод, что данная система используется для выявления сотрудников с высокой/низкой эффективностью работы посредством выполнения ими показателей эффективности в динамике, что является основанием их повышения/увольнения с занимаемой должности.

### **Список литературы:**

1. Мазур И.И., Шапиров В.Д. Управление качеством – М.: Издательство Омега-Л, 2006 – 400 с.
2. Салимова Т.А. Управление качеством – М.: Издательство Омега-Л, 2010 – 416 с.
3. СТО СМК ПТУ 01-001-2001.

**ОТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ СОСТОЯНИЯ БАНКОВСКОГО  
КРЕДИТОВАНИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В НАСТОЯЩЕЕ  
ВРЕМЯ**

*Кокин А.С.*

*доктор экономических наук, профессор,  
Нижегородский государственный  
университет им. Н.И. Лобачевского*

*Бутяев К.С.*

*Нижегородский государственный  
университет им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация:** В условиях экономического кризиса и необходимости поддержки развития малого и среднего бизнеса приобретает особую актуальность результативность действующих финансовых инструментов поддержки, в т.ч. с участием банков. В публикации рассмотрены отдельные показатели, характеризующие состояние банковского кредитования малого и среднего бизнеса.

**Ключевые слова:** малый и средний бизнес; банк; банковское кредитование

Состояние банковского кредитования малого и среднего бизнеса в первом и втором полугодиях 2015 года характеризуется следующим. В первом полугодии финансовое положение субъектов бизнеса ухудшилось, наблюдалось снижение показателей, характеризующих кредитные портфели банков по малому и среднему бизнесу, рост просроченной задолженности. Во втором полугодии происходило незначительное позитивное изменение отдельных факторов, влияющих на финансовое положение заемщиков: доступность кредитных средств для малого и среднего бизнеса, уменьшение средней процентной ставки. Однако это не привело к улучшению качественного состояния малого и среднего бизнеса. В целом в 2015 году доступность банковского кредита для малого и среднего бизнеса уменьшилась. В начале 2016 года прогнозируется смягчение условий предоставления банковских кредитов субъектам малого и среднего бизнеса [1].

В настоящее время декларируются и применяются различные инструменты финансовой поддержки малого и среднего бизнеса с участием банков, например, предоставление гарантий при получении банковского кредита, специальные программы кредитования малого и среднего бизнеса. Банки предлагают предпринимателям услуги нефинансового характера своих партнеров, например, бухгалтерского, юридического, налогового и информационного характера. Существует банковский опыт формирования структуры Центров развития бизнеса, включающий открытие офисов предоставления банковских услуг и отдельных услуг нефинансового характера партнеров банка.

В 2015 году в качестве института развития в сфере малого и среднего предпринимательства создана Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства. Основой для Корпорации послужило



«Агентство кредитных гарантий». Полномочия Корпорации были значительно расширены по сравнению с Агентством. Основными направлениями деятельности Корпорации являются: обеспечение доступного финансирования, расширение доступа к закупкам, обеспечение информационной, правовой, имущественной и маркетинговой поддержки [2].

Реализация финансовых инструментов поддержки малого и среднего бизнеса с участием банков привела к незначительным изменениям факторов, характеризующих банковское кредитование, в частности, частичное восстановление спроса на банковское кредитование во втором полугодии 2015 года и уменьшение процентной ставки по кредитам.

В условиях наблюдающегося экономического кризиса, рассматривая финансовые инструменты поддержки развития малого и среднего бизнеса с участием банков, можно предположить о недостаточной эффективности применения указанных инструментов.

### Список литературы:

1. ЦБ: банки в 1 квартале продолжают смягчать условия кредитования, но не для крупных компаний URL: [http:// www.banki.ru](http://www.banki.ru) (дата обращения: 16.01.2016)

2. Малому и среднему бизнесу. АО Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства:// [www.acgrf.ru](http://www.acgrf.ru) (дата обращения: 15.01.2016)

3. Заболоцкая В.В., Оломская Е.В. Микрокредитование как инструмент финансового обеспечения малого бизнеса // Вектор науки Тольяттинского государственного университета 1/2011. URL: [http:// www.cyberleninka.ru](http://www.cyberleninka.ru) (дата обращения: 15.01.2016)


4. Богатикова О.В., Позднышев А.А. Оптимизация механизма финансовой поддержки малого и среднего бизнеса в России // Общество: политика, экономика, право 2/2014. URL: [http:// www.cyberleninka.ru](http://www.cyberleninka.ru) (дата обращения: 15.01.2016)

5. Майоров А.А. Элементы финансового механизма развития малого бизнеса в России // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. 2010. №28-1. URL: [http:// www.cyberleninka.ru](http://www.cyberleninka.ru) (дата обращения: 15.01.2016)

6. Индекс «Финансовый перекресток» Итоги 1 полугодия 2015 года (5 раунд исследования) URL: [http:// www.mspbank.ru](http://www.mspbank.ru) (дата обращения: 17.01.2016)

7. Опрос: 28% предпринимателей отмечают увеличение доступности кредитов в 3 квартале года URL: [http:// www.banki.ru](http://www.banki.ru) (дата обращения: 16.01.2016)

8. Индекс Банки.ру: средняя ставка по кредитам для бизнеса практически не изменилась URL: [http:// www.banki.ru](http://www.banki.ru) (дата обращения: 16.01.2016)



**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
О МЕРАХ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
ПОДДЕРЖКИ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ  
СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА**

**Кокин А.С.**

*Доктор экономических наук, академик  
РАЕН, профессор кафедры «финансы и  
кредит», ИЭП ННГУ им. Н.И.  
Лобачевского*

**Телицын С. А.**

*Аспирант ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

Политическая и экономическая ситуации 2014-2016гг привели к кризису в экономике РФ. Согласно философии наиболее стремительно развивающейся экономики мира, Китая, кризис, как целостный процесс, состоит из взаимодействия двух полярностей: «рисков и опасностей» и «возможностей и шансов». Один из образовавшихся путей реализации «возможностей и шансов», по мнению правительства, пролегает в области развития агропромышленного комплекса. Ключевым фактором для развития отечественного АПК является «Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020гг». Поддержка осуществляется в форме предоставления субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов РФ по следующим направлениям:

- Возмещение части затрат сельскохозяйственных товаропроизводителей на уплату страховой премии;
- Возмещение части процентной ставки по кредитам и займам;
- Государственная поддержка отраслей животноводства;
- Государственная поддержка отраслей растениеводства;
- Оказание несвязанной поддержки сельскохозяйственным товаропроизводителям в области растениеводства;
- Государственная поддержка малых форм хозяйствования;
- Государственная поддержка экономически значимых региональных программ;
- Техническая и технологическая модернизация, инновационное развитие;
- ФЦП "Устойчивое развитие сельских территорий на 2014 - 2017 годы и на период до 2020 года";
- ФЦП «Развитие мелиорации земель сельскохозяйственного назначения России на 2014-2020 годы<sup>6</sup>».

Как можно заметить, поддержка осуществляется в денежной форме из федерального бюджета и бюджетов субъектов РФ. Не вызывает сомнений, что прямое государственное финансирование является благодатной почвой для

---

<sup>6</sup> <http://www.gp.specagro.ru/>

создания и применения схем по нецелевому использованию и, как следствие, хищению выделенных средств. Итогом подобных действий является существенное снижение эффективности государственной программы развития сельского хозяйства на 2013-2020 гг.

Есть мнение, что существует взаимосвязь между объемом бюджетных денежных потоков и криминализацией данной сферы. В период с 2009 по 2013 гг. только в отрасли сельского хозяйства подразделениями экономической безопасности и противодействия коррупции МВД России было выявлено свыше 40 тыс. преступлений, сумма причиненного ущерба составила около 27 млрд. рублей»<sup>7</sup>. Из чего можно сделать вывод, что около трети государственных субсидий в области АПК незаконно присваивается<sup>8</sup>.

В связи со сложившейся ситуацией нами предлагается изменить существующие и внедрить новые методы поддержки сельского хозяйства таким образом, чтобы повысить эффективность государственной поддержки и повысить рентабельность в целом по отрасли. К предлагаемым мерам относятся:

1. Замена части прямого денежного финансирования льготами в налогообложении для уже существующих предприятий в сопоставимых масштабах.
2. Освобождение новообразованных предприятий от налога на прибыль, имущество, НДС сроком на 5 лет.

Подобные меры позволяют:

- Существенно сократить коррупционные риски ввиду сокращения базы для их образования, сохранив при этом объективный уровень поддержки;
- Создать благоприятную среду для открытия новых и работы уже действующих предприятий;
- Увеличить инвестиционную привлекательность в целом по отрасли.

Снижение налоговых доходов от предлагаемых мер пропорционально компенсируется снижением расходов на программы поддержки, что позволяет сохранить текущую сбалансированность бюджета. Повышение рентабельности в области сельского хозяйства должно привести к росту валового инвестирования и, как следствие, к ускоренным темпам развития. В свою очередь это приведет к росту потребности в продукции взаимосвязанных с сельским хозяйством отраслях промышленности, таких как: отрасли промышленности производящие средства производства для сельского хозяйства и отраслей промышленности, перерабатывающих сельскохозяйственное сырье: тракторное и сельскохозяйственное машиностроение, производство оборудования для животноводства, пищевой

<sup>7</sup> Панин Д.А. Организационно-экономический механизм противодействия экономической преступности в агропромышленном комплексе России: дис. кан. юрид. наук. М., 2013. С.3

<sup>8</sup> Проблемы юридической науки в исследованиях докторантов, адъюнктов и соискателей: сборник научных трудов / под ред. М.П. Полякова, Д.В. Наметкина. – Н.Новгород: Нижегородская академия МВД России, 2015. – Вып. 21. С. 174-175

и легкой промышленности, выпуск минеральных удобрений, комбикормовая и микробиологическая промышленность, сельское производственное строительство, а так же система отраслей по промышленной переработке и сбыту сельскохозяйственного сырья и продовольствия: пищевая, легкая промышленность, система заготовок, транспортировка, хранение и реализация продукции АПК<sup>9</sup>.

Подобный «эффект каскада» охватывает существенную часть всей экономики страны и должен привести к её «оживлению» и, как следствие росту ВВП, количества рабочих мест, оживлению банковской сферы ввиду роста потребности в кредитных ресурсах. В средне/долгосрочной перспективе стоит ожидать увеличения налоговых сборов во всех связанных с «эффектом каскада» отраслях.

Подытоживая все вышесказанное мы считаем необходимость изменения существующих и внедрения новых методов поддержки сельского хозяйства обоснованной. Вопрос дальнейшей оптимизации мер государственной поддержки в агропромышленном комплексе остается открытым и нуждается во всесторонней проработке.

### Список литературы.

1. Панин Д.А. Организационно-экономический механизм противодействия экономической преступности в агропромышленном комплексе России: дис. кан. юрид. наук. М., 2013. С.3;
2. Проблемы юридической науки в исследованиях докторантов, адъюнктов и соискателей: сборник научных трудов / под ред. М.П. Полякова, Д.В. Наметкина. – Н.Новгород: Нижегородская академия МВД России, 2015. – Вып. 21. С. 174-175
3. Электронная информационная площадка «информационный справочник министерства сельского хозяйства РФ» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.gp.specagro.ru/>
4. Электронная информационная площадка «Энциклопедия экономиста» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.grandars.ru/>

<sup>9</sup> <http://www.grandars.ru/shkola/geografiya/agropromyshlennyy-kompleks.html>

*Кокурина О.Б.*

*специалист, ЗАО «Гринатом»*

**Аннотация.** В статье рассмотрены и проанализированы методы процесса адаптации персонала, сформулированы ключевые схемы, позволяющие сформировать эффективную систему трудовой адаптации персонала на предприятии в современных условиях.

**Ключевые слова:** персонал, управление, методики адаптации

В условиях нестабильной экономической ситуации проведение эффективной и целенаправленной адаптации новых сотрудников является необходимостью для повышения привлекательности работодателя и конкурентоспособности организации в целом. Успешная профессиональная адаптация позволяет сократить время освоения работника на новом месте и увеличить производительность его труда в короткие сроки. Однако, практика применения различных методик в области адаптации персонала наиболее развита в зарубежных странах. Лидерами в этой области можно заслуженно назвать Великобританию и США т.к. именно здесь появляются новейшие исследования и передовой опыт в этой сфере.

Под **адаптацией персонала** следует понимать [1] комплексный процесс профессиональной и социальной ориентации работника по отношению к должности (рабочему месту), профессии, коллективу, организации.

Стоит отметить, большинство специалистов и теоретиков дает свое определение адаптации персонала. Приведенное определение одно из множества, однако, на наш взгляд наиболее информативное и лаконичное. Можно говорить, что основное сходство всех дефиниций – понимание адаптации как процесса, в ходе которого происходит приспособление сотрудника к различным аспектам деятельности в организации.

Обратимся к анализу существующих методов адаптации персонала. Их можно разделить на три основные группы: [2]

1. Экономические методы – обеспечивают понижение целевых показателей эффективности в первые месяцы работы (нормы для рабочих, требования и цели для специалистов и руководителей)
2. Организационно-административные методы – обеспечивают контроль процесса адаптации и применение корректирующих действий.
3. Социально-психологические методы – обеспечивают вовлечение работника во взаимодействие с коллегами, способствуют более быстрому введению в должность.

Указанные группы методов применяют в зависимости от различных факторов: должности сотрудника, его профессионального уровня и сферы деятельности организации.

Рассмотрим наиболее популярные и инновационные методы адаптации персонала: [3]

**Buddying** (от англ. *buddy* – друг, приятель) – адаптация через личное общение с коллегой. Этот метод позволяет предоставлять друг другу объективную и честную обратную связь, поддержку в выполнении целей и задач и в освоении новых навыков.

Основное достоинство – отсутствием иерархии между новичком и ментором. Кроме того, в первые недели работы новичка «buddying» способен существенно снизить стресс и повысить уверенность сотрудника.

Основной недостаток – риск перехода с деловых отношений на «приятельские», возникновение «утаивания и покровительства»

Следующий инструмент адаптации – **метод погружения**. Используется преимущественно для руководящего состава разного уровня. Она предполагает полное погружение работника в деятельность с первых дней работы. Основная цель метода – быстрый «вход» в должность. У руководителя в кратчайшие сроки формируются необходимые навыки, необходимые для эффективного выполнения должностных обязанностей.

Основная проблема данного метода – его стрессогенность, поскольку у нового сотрудника часто обнаруживаются пробелы в знаниях конкретных технологий, применяемых в данной компании. В связи с чем, данный метод эффективнее использовать при адаптации сотрудников с богатым опытом работы. В Российских реалиях негосударственного сектора экономики данный метод применяют на испытательном сроке новоиспеченных руководителей, которым необходимо с первых дней продемонстрировать профессиональный управленческий уровень, на который рассчитывает работодатель.

Иной метод – **кадровые школы**, применяющийся с целью обучения новых сотрудников в короткие сроки. Механизм действия в основном теоретический, т.е. новичку дают базовые и профильные знания, обучают стандартам профессиональных навыков, редко изучающихся в каких-либо учебных заведениях.

Такая схема адаптации чаще всего оторвана от практики. Новому сотруднику дается большой объем информации, который не всегда хорошо структурирован. Процесс работы плохо представляется, следовательно, при столкновении с трудностями в практической деятельности не обойтись без помощи коллег.

Следующая система, встречающаяся и в большинстве современных российских организациях – **институт наставничества**. Данную схему можно рассматривать и с точки зрения системы обучения, т.к. наставник выступает как источник новых знаний, и как систему адаптации, поскольку представляет собой обучение на практике, когда наставник фактически помогает и корректирует на начальном этапе результаты работы нового сотрудника, помогает ему «войти» в должность, понять ее специфику.

Основной целью наставничества следует назвать передача опыта новому работнику непосредственно в процессе работы. Наставник на личном примере показывает сотруднику, как нужно выполнять работу, сотрудник наблюдает и имеет возможность получать обратную связь от наставника и необходимую информацию, восполнять пробелы в понимании профессиональной

деятельности. В дальнейшем сотрудник сам выполняет свои обязанности, а наставник курирует процесс и результат.

Иной метод, широко применяемый за рубежом - *job shadowing* не получивший в настоящий момент однозначного перевода. Дословно – «следование как тень» – метод, заключающийся в том, что обучающийся сопровождает опытного сотрудника в реальной рабочей обстановке, следует за ним, как «тень», в течение рабочего дня. [4]

Этот метод достаточно эффективен и малозатратен, представляет собой форму взаимовыгодного сотрудничества бизнес-структур и учебных заведений. Основное достоинство методики – обучающийся имеет возможность посмотреть на процесс работы изнутри, получить возможность примерить на себя должность. Для компании это способ снизить риск принятия на работу не мотивированного сотрудника.

Стоит отметить у наставничества и *job shadowing* есть некоторые сходства, и отличия (см. табл. 1)

Таблица 1

Сравнительная характеристика наставничества и *job shadowing*

Возможности	Наставничество	Job shadowing
Обучение на рабочем месте	Личный пример (наставник и новый сотрудник)	Личный пример (наставник и его «тень»)
Возможность выбора выпускнику места работы	–	Неоплачиваемая стажировка. Почти каждое рабочее место может стать объектом Job Shadowing.
Профорентация	–	Процесс Job Shadowing – профорентация на практике
Обучение сотрудников компании	Односторонний процесс. Контроль наставника над новичком.	Двусторонний процесс. Реальные ситуации как поле для практики и отработки навыков общения, лидерства, работы в команде и проверки профессиональных знаний.
Оплата труда наставника	Труд оплачивается	Труд не оплачивается
Дополнительная нагрузка наставника	Составление отчетности по процессу адаптации, характеристики на новичка по окончании срока адаптации, оценка новичка.	–

Указанные выше схемы могут интерпретироваться и представляться в организациях исходя из их целей, задач, сферы деятельности, стадии развития, HR стратегии.

Все сказанное позволяет сделать вывод – адаптация персонала организации многокомпонентный феномен, она может быть осуществлена различными методами. Система адаптации может быть, как жестко выстроена и быть инструментом «отсева» не подходящих работников, так и быть лояльной, основной целью, которой будет помощь работнику наиболее

эффективному взаимодействию с коллегами и выполнению должностных обязанностей.

### **Список литературы:**

1. Грошев, И. В. Организационная культура / И. В. Грошев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – С. 117
2. Красова, Е. Успешная адаптация: свой среди своих /Е. Красова// Справочник по управлению персоналом. – 2008. - №2. – С.38
3. Погодина Г, Ужакина Ю. Новые возможности Job Shadowing [Обращение к документу 18 декабря 2015] Доступ через <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=8382>
4. Закомурная Е.М. «Тени» и «друзья»: методы обучения персонала, которых у нас пока нет [online] / Е.М.Закомурная [Обращение к документу 18 декабря 2015] Доступ через <http://goo.gl/mAvsKj>



**СОВЕТ БИЗНЕСА ПО ВОПРОСАМ ИНВАЛИДНОСТИ – НОВЫЙ ПОДХОД ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ БИЗНЕСА И ОБРАЗОВАНИЯ**

*Колчина Л.В.*

*заместитель директора, Приволжский  
региональный центр КППМГ,*

*Фомина Л.Н.*

*Старший специалист направления  
корпоративной социальной  
ответственности, Приволжский  
региональный центр КППМГ*

**Аннотация:** В статье анализируется деятельность Совета бизнеса по вопросам инвалидности, его влияние на трудоустройство людей с ограниченными возможностями здоровья. Исследуется роль СБВИ в качестве площадки для сотрудничества между потенциальными работодателями, вузами и людьми с инвалидностью, находящимися в поиске работы.

**Ключевые слова:** трудоустройство, работодатель, люди с ОВЗ, трудоустройство инвалидов.

Совет бизнеса по вопросам инвалидности (СБВИ) – это добровольное некоммерческое объединение компаний для решения вопросов инвалидности в плоскости бизнес сообщества. СБВИ в Нижнем Новгороде был открыт в 2013 году по инициативе Приволжского регионального центра КППМГ, который является председателем СБВИ.

Мы рассматриваем создание СБВИ как новый шаг в формировании активной позиции работодателей в вопросах трудоустройства людей с инвалидностью. Миссия СБВИ – стать посредником между бизнес-сообществом и людьми с ограниченными возможностями, и в том числе с теми, кто недавно закончил высшие учебные заведения, еще не имеет опыта трудоустройства и находится в активном поиске работы. Именно в этой связи особую актуальность приобретает тесное взаимодействие работодателей и представителей вузов.

СБВИ в Нижнем Новгороде отличается от СБВИ в Москве тем, что у нас наряду с бизнесом в Совет вошли наши давние партнеры по трудоустройству выпускников без опыта работы – Нижегородский государственный университет им. Н.И.Лобачевского и нижегородский филиал НИУ ВШЭ. Благодаря заинтересованности и личным усилиям Романенко Светланы Валентиновны, руководителя ЦСТВ ННГУ им. Н.И.Лобачевского, и ее команды стало возможным привлечение значительного числа участников конкурса «Путь к карьере - 2014» из числа студентов ННГУ, которые и составили основное ядро финалистов.

Конкурс «Путь к карьере» является уникальной возможностью для участников приобрести в минимальные сроки максимальное количество знаний, необходимых для успешного трудоустройства, начиная от элементарных навыков написания резюме и заканчивая искусством убедительно презентовать себя и свои идеи будущим работодателям.

Эксперты РООИ «Перспектива», профессионалы из бизнеса, представители крупнейших рекрутинговых компаний готовы делиться своими лучшими практиками с участниками конкурса и вести их к победе. После интенсивного обучения финалисты показывают приобретенные умения жюри, в состав которого в 2014 году входили эксперты таких компаний, как КПМГ, Volkswagen, Сбербанк, ОБИ, Ростелеком, МТС, РКЦ, РООИ «Перспектива». Результат - большинство финалистов получили предложения о собеседованиях и стажировках от членов СБВИ. Резюме всех участников (включая тех, кто не прошел в финал) остаются в банке данных кандидатов, который создан в СБВИ и, при возникновении вакансий у членов Совета, рассматриваются на них в первую очередь. Создание банка данных кандидатов с инвалидностью - это еще одно отличие СБВИ в Нижнем Новгороде от Совета в Москве.

Ни для кого не секрет, что часть студентов стесняются своей инвалидности, и не хотят, чтобы окружающие знали об их ограничениях, и это понятно, потому что, к сожалению, общественное мнение на протяжении многих лет формировалось таким образом, что люди с инвалидностью не являются полноценными членами общества. Сейчас времена меняются, общество постепенно приходит к осознанию того, что все люди имеют равные возможности и равные права. Привлечение студентов с инвалидностью к участию в мероприятиях Совета, умение понять и замотивировать каждого потенциального участника становятся важными задачами Центров содействия трудоустройству выпускников тех вузов, которые хотят сотрудничать с СБВИ и находить возможности трудоустройства для всех своих студентов. Мы выражаем нашу глубокую признательность нашим уже состоявшимся партнерам из числа вузов и приглашаем другие вузы к сотрудничеству!

В октябре 2015 года СБВИ начал новый набор кандидатов с инвалидностью на конкурс «Путь к карьере». Мы приглашаем всех желающих принять участие в очередном конкурсе «Путь к карьере». Этап обучения планируется на январь – февраль 2016 г., финал конкурса состоится в марте 2016 г. Сбор эссе потенциальных участников продолжается до конца декабря 2015 г. Конкурс – это путь, не всегда простой, но тот, кто доходит до конца - всегда в выигрыше. Пусть не все получают в конечном итоге работу, но получить знания, бесценный опыт общения и новых друзей – такой шанс выпадает нечасто и нужно им обязательно воспользоваться.

Справка: СБВИ совместно с экспертной организацией РООИ «Перспектива» содействует трудоустройству лиц с ограниченными возможностями, организуя тренинги для работодателей по вопросам адаптации, «Клуб ищущих работу» для соискателей с инвалидностью, фотовыставку «Жизнь в полном цвете», презентации СБВИ в вузах и др. Ключевым мероприятием является ежегодный конкурс среди молодых специалистов с инвалидностью «Путь к карьере», основной задачей которого является предоставление возможности членам СБВИ отобрать квалифицированных специалистов из числа молодых людей с инвалидностью для прохождения стажировок или трудоустройства на открытые позиции.

**РОЛЬ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ В ПОВЫШЕНИИ  
КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ**

*Копаница Е.А.*

*Студент 2 курса магистратуры ИЭП  
ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

*научный руководитель: Ефремова М.В.  
зав. каф. сервиса и туризма ННГУ им.  
Н.И. Лобачевского д.э.н., проф*

*Аннотация:* Из-за стремительного изменения конкурентоспособности на рынке наиболее жизнеспособными предприятиями оказываются те, которые ориентированы на клиента и его потребности. Особую роль в создании долгосрочных отношений с клиентами играет персонал организации. Именно поэтому переход от товароориентированной политики к клиентоориентированной особо актуален для сохранения конкурентоспособности предприятия на рынке сегодня.

*Ключевые слова:* клиентоориентированный подход, качественный сервис, персонал, обслуживание, сервис, сервисные предприятия.

В современных рыночных условиях все чаще выбор клиента зависит от качества сервиса в той или иной компании. И от того насколько компания способна учесть индивидуальные потребности своих клиентов, насколько эффективно она способна выстроить долгосрочные отношения с ними, сформировать команду обученного и лояльного персонала во многом зависит коммерческий результат ее деятельности.

Сегодняшний покупатель имеет большие возможности для выбора, при этом он становится все более требовательным к уровню качества обслуживания. Компании ведут настоящие «войны» за своего потребителя, расходуя на это большие бюджеты, что, к сожалению, не всегда приводит к ожидаемым результатам. Особенно актуальна эта проблема для сервисных предприятий, где результат работы в первую очередь зависит от качества работы персонала. Поэтому регламентация работы персонала, формирование инструкций и стандартов обслуживания становится одним из важных элементов эффективной работы сервисных предприятий.

Одним из механизмов повышения качества обслуживания в современных условиях признан клиентоориентированный подход. Клиентоориентированность персонала отражает совокупность знаний и умений, подкрепленных соответствующей мотивацией, а также ценностями, установками и личными качествами работников, реализуемых для установления и поддержания долгосрочных отношений с клиентами [1]. Реализация клиентоориентированности дает значительное конкурентное преимущество сервисным предприятиям.

В России клиентоориентированный сервис пока не является действенным бизнес-инструментом. Российские предприятия либо копируют зарубежные образцы, либо своими силами пытаются разработать новые технологии работы с клиентами, которые на практике часто оказываются не

эффективными. Очень часто клиентоориентированность сужают до разработки нескольких несвязанных программ, что приводит к слабым результатам и неудовлетворенности компании отдачей от потраченных средств [2].

Гостиничный бизнес является именно той сферой, которая взаимодействует с клиентом наиболее тесно. Поэтому для отелей, программы работы с гостями становятся жизненно важными. К сожалению, говорить о высоких стандартах обслуживания среди основной части российских гостиниц пока не приходится.

Персонал гостиниц, являясь важнейшим ресурсом формирования клиентоориентированности, должен не только обладать профессиональными знаниями и навыками, но и умением эти знания и навыки преподнести гостю. От того, как клиент будет встречен, проинформирован, обслужен, зависит его впечатление от гостиницы в целом. И здесь очень важны такие качества, как доброжелательность, внимательность, вежливость, стрессоустойчивость, грамотная речь. В первую очередь, это относится к персоналу, непосредственно контактирующему с гостями [3–5].

Таким образом, можно с уверенностью отметить, что клиентоориентированность сегодня – ключевое направление в повышение качества сервисных предприятий, в результате реализации которого выигрывают все участники.

### **Список литературы:**

1. Серых Е.О. Клиентоориентированность, в чем суть? // Новокузнецк, Персонал: проблемы, перспективы, развитие. – 2010. - С.2
2. Клиентоориентированный сервис – миф или по-настоящему действующий бизнес-инструмент в российских компаниях? // Электронный ресурс: [<http://blog.optchina.ru/>]
3. Роль персонала в гостиничном бизнесе. // Электронный ресурс: [<http://hotelgran.ru/>]
4. Ефремова М.В., Конова В.В. Проблемы реализации клиентоориентированного подхода в России Сборник трудов II Международной конференции «Индустрия туризма и сервиса: состояние, проблемы, эффективность, инновации : Мининский университет, 2015 – Вып. 2. – С. 95–99
5. Хохлова Т.П. Компетентностноориентрированный подход - доминантная стратегия развития человеческих ресурсов организации // Материалы Международной научно-практической конференции. Экономика, государство и общество в XXI веке. IX Румянцевские чтения на базе Курского филиала Российского государственного торгово-экономического университета –2011. –С. 233–242.

**ФОРМИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПОРТФЕЛЯ НА ОСНОВЕ  
МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ БИЗНЕСА ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ  
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОГО СЕКТОРА**

*Корнилов Д.А.*

*доцент, д.э.н., профессор кафедры  
«Экономика, управление и финансы»  
НГТУ им. Р.Е. Алексеева*

*Кощеева Д.Д.*

*Студент НГТУ им. Р.Е. Алексеева*

*Сюсина Н.С.*

*Студент НГТУ им. Р.Е. Алексеева*

**Аннотация:** В статье предлагается использование соотношения риск/доходность для формирования инвестиционного портфеля и при выборе наилучшего варианта инвестирования.

**Ключевые слова:** Оценка стоимости бизнеса, методы оценки бизнеса, анализ, риск, доходность, акции, инвестиционный портфель, инвестирование.

Оценка стоимости предприятия (бизнеса) - это расчет и обоснование стоимости предприятия на определенную дату. Оценка стоимости предприятия представляет собой целенаправленный упорядоченный процесс определения величины стоимости объекта в денежном выражении с учетом влияющих на нее факторов в конкретный момент времени, в условиях конкретного рынка [3].

Для определения стоимости предприятия (бизнеса) применяют специальные приемы и способы расчета, которые получили название методов оценки: метод капитализации прибыли, метод дисконтирования денежных потоков, метод чистых активов, метод ликвидационной стоимости, метод капитализации акций, метод сделок, метод отраслевых коэффициентов и др. [4,5]. Каждый метод оценки предполагает анализ определенной информационной базы и соответствующий алгоритм расчета. Все методы оценки позволяют определить стоимость бизнеса на конкретную дату, все методы являются рыночными, так как учитывают сложившуюся рыночную конъюнктуру, ожидания инвесторов, риски, сопряженные с оцениваемым бизнесом, предполагаемую «реакцию» рынка при сделках с оцениваемым объектом.

Под инвестиционным портфелем понимается некая совокупность ценных бумаг, принадлежащих физическому или юридическому лицу, либо юридическим или физическим лицам, выступающая как целостный объект управления. Обычно формируется определенный портфель из ценных бумаг с заданным соотношением Риск/Доход, которое в процессе управления портфелем может быть улучшено [1].

Портфель представляет собой определенный набор из корпоративных акций, облигаций с различной степенью обеспечения и риска, а также бумаг с

фиксированным доходом, гарантированным государством, т.е. с минимальным риском потерь по основной сумме и текущим поступлениям.

Теоретически портфель может состоять из бумаг одного вида, а также менять свою структуру путем замещения одних бумаг другими. Однако каждая ценная бумага в отдельности не может достигать подобного результата. Основная задача портфельного инвестирования – улучшить условия инвестирования, придав совокупности ценных бумаг такие инвестиционные характеристики, которые недостижимы с позиции отдельно взятой ценной бумаги, и возможны только при их комбинации.

Только в процессе формирования портфеля достигается новое инвестиционное качество с заданными характеристиками. Таким образом, портфель ценных бумаг является тем инструментом, с помощью которого инвестору обеспечивается требуемая устойчивость дохода при минимальном риске.

Для исследования были выбраны три компании телекоммуникационного сектора, а именно ОАО «Мобильные ТелеСистемы», ОАО «Ростелеком», ОАО «МегаФон». Выбор проведен посредством рейтинга компаний в данной отрасли, а именно выбраны организации, занимающие три лидирующие позиции. Далее была произведена экспресс - оценка стоимости компаний за три последние года 2013-2015 гг. по трем подходам, а именно доходному, затратному и сравнительному. В каждом из подходов было использовано по одному методу, это метод капитализации прибыли, метод чистых активов и метод капитализации акций. По каждому из них результаты оказались различны, что объясняется спецификой подходов и несовершенством рынка, но эти результаты стали основой дальнейшего анализа.

Главной целью исследования является формирование инвестиционного портфеля бизнеса, а в частности изучение способов его формирования [2].

Так, использовались два метода для оценки портфеля. При инвестировании зачастую в качестве основного критерия выбора инвесторы используют высокую доходность. Такой подход не всегда приводит оптимальному результату из-за того, что не отражает риск.

По первому методу оценка стоимости позволила вычислить средневзвешенную стоимость компаний, с помощью которой была определена их среднегодовая доходность, а так же коэффициент вариации, указавший на долю риска изменения стоимости каждой компании. Во втором методе была определена доходность по курсу акций, а так же, с помощью индекса DSI, риск, показывающий возможность невыплаты дивидендов.

Индекс стабильности дивидендных выплат (DSI) – это индекс, позволяющий оценить стабильность выплачиваемых дивидендов компанией эмитентом. Данный индекс принимает значения от 0 до 1 и учитывает периодичность выплаты дивиденда, и стабильность доли прибыли компании, приходящейся на выплату дивидендов.

Обобщенные результаты по данным методам приведены ниже:

Обобщенные данные по первому методу

Компания	Доходность по СВСК	Риск изменения стоимости компании (Kv)
Мобильные ТелеСистемы	36%	0,15
Ростелеком	28%	0,09
МегаФон	38%	0,11

Текущее положение компаний можно отразить на графике (рисунок 1).

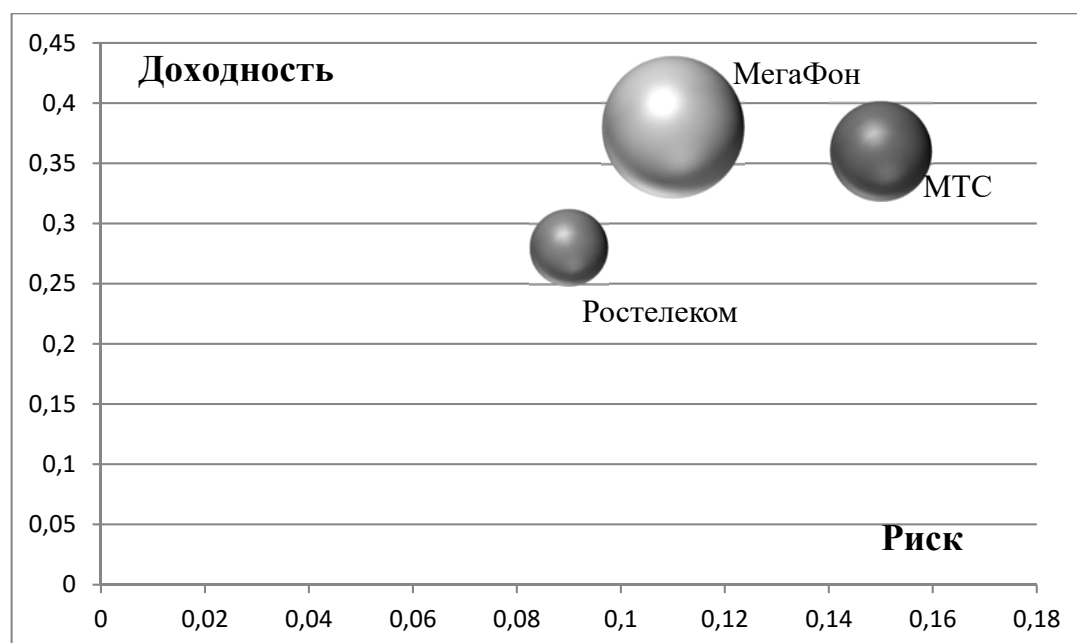


Рисунок 1 - Положение компаний по первому методу

Таблица 2 - Обобщенные данные по второму методу

Компания	Доходность по акциям*	Риск невыплаты дивидендов (по DSI)
Мобильные ТелеСистемы	-35%	0,28
Ростелеком (ОА)	-14%	0,30
Ростелеком (ПА)	-15%	0,28
МегаФон	-12%	0,38

\* отрицательная доходность в связи с падением курса акций за рассматриваемый период

Текущее положение компаний по этому методу также можно отразить на графике (рисунок 2).

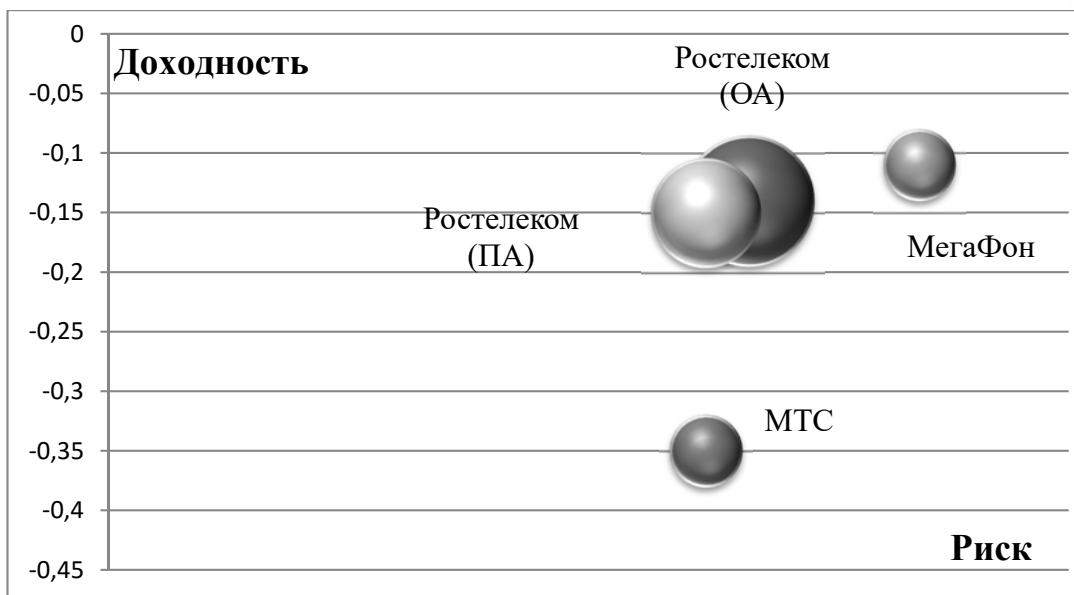


Рисунок 2 - Положение компаний по второму методу

*В связи с отрицательной доходностью акций этих компаний инвестирование в них по данным ретроспективного периода нецелесообразно.*

*Рассмотрим общие варианты выбора портфельного инвестирования:*

*1 Выбрать одну компанию, обладающую максимальными преимуществами.*

*2 Сформировать портфель инвестиций, который в свою очередь можно осуществить разными способами:*

*2.1. Сформировать портфель с минимальным риском и относительно высокой доходностью, то есть произвести инвестирование в несколько компаний, в каждой из которых будет наблюдаться преобладание этих признаков.*

*2.2. Сформировать портфель с максимальным риском и максимальной доходностью, то есть пренебречь величиной риска в пользу дохода и вложить большую часть инвестиций в высокодходные компании.*

*2.3. Другие варианты инвестиционных стратегий.*

Риск и доход представляют собой две взаимосвязанные и взаимообусловленные финансовые категории. Это основные показатели, на которые необходимо обратить внимание при выборе варианта инвестирования.

*Таким образом, проведя анализ соотношения «риск - доходность» двумя методами на основе ретроспективных данных можно сделать неоднозначные выводы.*

По первому методу ОАО «Ростелеком» демонстрирует уменьшение стоимости и наименьшую доходность. ОАО «Мобильные ТелеСистемы» и ОАО «МегаФон», напротив, показали положительную динамику и увеличение стоимости, а так же хорошие показатели по доходности, но риск, вычисленный для компании «Мегафон» оказался меньше, что делает ее наиболее предпочтительным вариантом для инвестирования. Рост стоимости компании является, с одной стороны, индикатором успешной деятельности компании и



роста активов ее владельцев, а с другой - одним из условий инвестиционной привлекательности и условием привлечения финансирования для своего дальнейшего развития. При прочих равных условиях большую инвестиционную привлекательность имеет та компания, которая показывает большие темпы роста своей стоимости.

Второй метод демонстрирует неудовлетворительные результаты, в частности отрицательную доходность по акциям всех трех компаний.

Из вышеперечисленного можно сделать следующие выводы:

- кризис 2014 года губительно сказался на деятельности многих компаний, в частности компаний телекоммуникационного сектора, что делает нецелесообразным вложения в них на среднесрочный период.

- если судить о динамике в целом и опираться на долгосрочные перспективы и серьезные масштабы инвестиций (т.е. если инвестирование проводится с целью покупки контрольного пакета или управления компанией), ОАО «МегаФон» является наилучшим из проанализированных вариантов. И если дополнительные факторы, которые необходимо учесть также дадут положительную характеристику данной организации, можно будет говорить о том, что это оптимальный вариант для долгосрочного инвестирования.

**Решение:** *В конечном итоге, однозначно принимать решение не следует, так как учитывается только часть финансовых показателей (проводится экспресс-анализ). Дополнительно необходимо учесть такие факторы, как фактор времени, фактор риска, рыночную конъюнктуру, уровень и модель конкуренции, экономические особенности оцениваемого объекта, а также макро- и микроэкономическую среду. Только после этого можно будет принять управленческое решение по целесообразности инвестирования.*

### Список литературы:


1. Корнилов Д.А., Яшин С.Н. Использование методов портфельного анализа при стратегическом планировании на предприятии // Экономический анализ. - 2005 август. - №16(49). - С.2-8. (0,5/0,3 печ.л.)

2. Яшин С.Н., Корнилов, Д.А. Некоторые аспекты методологии портфельного анализа // Финансы и кредит. - 2006 январь. - №2 (206). - С.64-72. (0,6/0,3 печ.л.)

3. Корнилов Д.А., Трофимов О.В., Шапкин Е.И. Экспресс-оценка динамики развития бизнеса (на примере ОАО «Газпром») // Вестник Нижегородского гос. университета им. Н. И. Лобачевского – Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2013, № 3-3. С.125-133.

4. Корнилов, Д.А Динамика стоимости корпорации как показатель устойчивого развития бизнеса (на примере ОАО «Газпром») // Экономика в промышленности. – М., январь-март 2014, №1 – С.55-62.

5. Корнилов Д.А. Эффективное стратегическое управление бизнесом с учетом Экспресс оценки стоимости бизнеса // Труды НГТУ. – Н.Новгород: Изд-во Нижегород. гос. техн. ун-т., 2012. №4(97) - С.293-305



**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ДЕМОНТАЖ РЕКЛАМНЫХ КОНСТРУКЦИЙ – ДЕЙСТВЕННАЯ И  
ОТВЕТНАЯ МЕРА НЕДОБРОСОВЕСТНОМУ ВЛАДЕЛЬЦУ  
ЭКСПЛУАТИРУЕМОГО ИМУЩЕСТВА  
(НА ПРИМЕРЕ Г. НИЖНИЙ НОВГОРОД)**

*Королева И.А.*

*студентка 4 курса ИЭП  
ННГУ им. Н. И. Лобачевского*

**Аннотация:** в статье с различных позиций проанализированы способы борьбы с нелегальными объектами наружной рекламы. Рассматривая проблему незаконной наружной рекламы и информации, мной был рассмотрен не только демонтаж, но и другие меры, которые способствовали бы предупреждению совершения правонарушений в сфере размещения наружной рекламы и информации.

**Ключевые слова:** демонтаж, незаконная реклама, конструкции, ответственность, благоустройство, г. Нижний Новгород.

Борьба с «нелегальными» щитовыми конструкциями ведется постоянно. Распространители рекламы зачастую не идут на контакт: либо у некоторых компаний-владельцев просрочена оплата аренды, либо большинство рекламных панно не соответствуют требованиям безопасности. В связи с этим исключительно действенным и эффективным способом в борьбе с недоброкачественными и нерадивыми владельцами щитовых конструкций остается демонтаж.

Под демонтажом рекламных конструкций понимается комплекс организационно-технических мероприятий, связанных с освобождением имущества от рекламных конструкций [1].

В настоящее время положениями ст. 19 Федерального закона от 13.03.2006 № 38-ФЗ «О рекламе» (далее – ФЗ «О рекламе») предусмотрен порядок принудительного демонтажа органами местного самоуправления объектов наружной рекламы, установленных без действующих разрешений [2]. Непосредственно же мероприятия по демонтажу осуществляют подрядные организации.

Существует ряд проблем, препятствующих эффективному «очищению» от наружной рекламы улиц городов, в частности улиц города Нижнего Новгорода.

Федеральным законом «О рекламе» установлен такой признак рекламы, как объект рекламирования. Таким объектом могут быть конкретные товары, услуги, мероприятия и т.п. Подтверждением данному высказыванию служат нормы вышеуказанного мной закона, а именно ст. 2 и ст. 3. Однако предприятия потребительского рынка зачастую размещают на рекламных баннерах (конструкциях) указания не на конкретные товары и услуги, а на виды товаров и услуг, либо их изображения без указания конкретных марок, что, по мнению экспертов Федеральной антимонопольной службы, нельзя считать рекламой. Судебная практика идет в таком же направлении [3]. В итоге в местах расположения торговых точек мы получаем огромные панно,

которые по своей сути не содержат указаний на объекты рекламирования и как следствие не являются объектами наружной рекламы, подлежащими демонтажу. Тем не менее, муниципальными и областными правовыми актами может быть предусмотрена обязанность согласовывать размещение таких объектов с органами местного самоуправления.

В настоящее время установлена обязанность по согласованию с уполномоченными органами вывесок и наружной информации [4, п. 5.6.1.3, п. 5.6.4]. В тоже время в г. Н.Новгороде администрация города полномочий по демонтажу вывесок и наружной информации, не являющейся рекламой, не имеет.

Основываясь на положении ч. 1 ст. 19 ФЗ «О рекламе», наружная информация о видах товаров и услуг, реализуемых торговым предприятием, размещенная с помощью технических средств стабильного территориального размещения, но не несущая сведений о конкретном объекте рекламирования имеет двойкий статус: с одной стороны, изображение на такой конструкции не является рекламой, а с другой – такое изображение в любой момент может быть заменено на рекламу. В таком случае собственники общего имущества, на котором размещена вывеска или информационная конструкция, могут в судебном порядке добиваться от их владельца разместить такие конструкции в соответствии с установленными требованиями.

Организация, которая обслуживает жилищный фонд, должна вывешивать на месте, доступном для посетителей, списки определенных организаций с указанием их адресов и номеров телефонов, например, таких как: отделения милиции, службы газового хозяйства, скорой медицинской помощи, пожарной охраны и т.п. [5, п. 3.5.7]. По мнению специалистов Федеральной антимонопольной службы, размещение таких информационных конструкций и вывесок может быть признано обычаем делового оборота. В таком случае, возможно, целесообразным будет принятие муниципального правового акта (соответствующего тому же постановлению правительства Нижегородской области), устанавливающего четкие требования к местам размещения информационных конструкций, в том числе с применением зонирования с учетом сложившейся застройки г. Н.Новгорода, что позволит наиболее эффективно сохранять его архитектурный облик. При этом представляется целесообразным наделить органов местного самоуправления (администрацию г. Н.Новгорода в частности) полномочиями по демонтажу информационных конструкций и вывесок, установленных без согласования. Примером может послужить положение, установленное нормативным актом г. Москвы, где прописано, что Департамент средств массовой информации и рекламы города Москвы осуществляет демонтаж вывесок принудительно, но при условии, что Объединение административно-технических инспекций выдает ему предписания о демонтаже [6, п.2.3].

В Нижнем Новгороде вывески и наружную информацию согласовывает департамент градостроительного развития и архитектуры администрации города Нижнего Новгорода.

Исходя из вышесказанного, я считаю, что демонтаж вывесок и информационных конструкций нужно предусмотреть сначала на областном уровне, а потом на местном.

Мероприятия по демонтажу зачастую проходят во «враждебной» обстановке. Для того, чтобы снизить риски возникновения конфликтных ситуаций между работниками подрядной организации и владельцами рекламных конструкций или собственниками недвижимого имущества, к которым такие конструкции присоединены, а также исключить возможность причинения работникам материального ущерба и вреда здоровью, муниципальный орган власти на основании положений ч.3 ст.1 Федерального закона от 07.02.2011 №3-ФЗ «О полиции» обращается в органы полиции по вопросу оказания взаимодействия при демонтаже рекламных конструкций [7].

Полицейские обеспечивают доступ работников подрядной организации к незаконно установленному и эксплуатируемому объекту наружной рекламы.

Безусловно, для того, чтобы процедура демонтажа была законной, сотрудникам местной администрации необходимо строго следовать порядку демонтажа, установленному ФЗ «О рекламе», в том числе очередности направления предписаний о демонтаже владельцу рекламной конструкции, а затем собственнику недвижимого имущества.

В ФЗ «О рекламе» отдельно оговорена возможность демонтажа незаконной рекламной конструкции с общей собственности жилого дома.

Учитывая то, что собственники жилых помещений многоквартирного дома часто образуют большой «коллектив», домоуправляющие компании, пользуясь положением лиц, управомоченных владельцев таких помещений, а также правовой неграмотностью жильцов, заключают договоры на установку и эксплуатацию рекламных конструкций на фасадах жилых домов без согласия собственников, оформленного в соответствии с положениями Жилищного кодекса Российской Федерации. Установка таких конструкций никак не согласовывается в органе местного самоуправления, а денежные средства, полученные домоуправляющей компанией за использование общего имущества (например, внешней стороны стены дома), якобы идут на содержание многоквартирного дома. Такого рода «предпринимательская деятельность» широко распространена в домоуправляющих компаниях и заслуживает отдельного внимания. В таких случаях нарушаются права собственников помещений многоквартирного дома на пользование общим имуществом.

В подобной ситуации муниципальные органы, наделенные функцией по контролю за наружной рекламой, при демонтаже рекламных конструкций, установленных на общем имуществе, играют роль «защитника» прав жителей многоквартирного дома.

Основываясь на вышеизложенном, очищение улиц городов от незаконно размещенных объектов наружной рекламы кажется еще более необходимой, учитывая то, что такая деятельность способствует не только сохранению внешнего архитектурного облика города, но и защите прав граждан.

Рассматривая проблему незаконной наружной рекламы и информации, следует обратить внимание не только на демонтаж, но и на другие меры, которые способствовали бы предупреждению совершения правонарушений в сфере размещения наружной рекламы и информации.

В кодексах об административных правонарушениях, принятых субъектами Российской Федерации, присутствуют нормы, предусматривающие ответственность за несанкционированное размещение объявлений, вывесок и иной наружной информации. В тоже время размер штрафа за нарушение порядка размещения наружной информации в разных регионах отличается.

Таблица 1

Сравнительная таблица административной ответственности в  
Нижегородской области и Республике Татарстан

Наименование региона		Административный штраф			Статьи кодекса об административных правонарушениях
		на граждан	на должностных лиц	на юридических лиц	
Республика Татарстан	<i>первое нарушение</i>	1 тыс. рублей	15 тыс. – 20 тыс. рублей	15 тыс. – 20 тыс. рублей	ст. 3.5 КоАП РТ [8]
	<i>повторное</i>	2 тыс. – 3 тыс. рублей	30 тыс. – 40 тыс. рублей	50 тыс. – 100 тыс. рублей	
Нижегородская область	<i>первое нарушение</i>	1 тыс. – 2 тыс. рублей	2 тыс. – 5 тыс. рублей	5 тыс. – 10 тыс. рублей	ст. 3.3 КоАП НО [9]
	<i>повторное</i>	2 тыс. – 5 тыс. рублей	5 тыс. – 10 тыс. рублей	10 тыс. – 20 тыс. рублей	

Следует сказать, что в Правилах благоустройства г. Казани предусмотрена категория как «средство наружной информации», включающая вывески, которые устанавливаются при наличии соответствующего согласования в органе местного самоуправления [10]. Таким образом, в Казани, если лицо нарушает Правила в части размещения вывесок, ему грозит солидный штраф. Правила благоустройства г. Н.Новгорода предусматривают аналогичные нормы в части вывесок [11]. Однако, из ранее рассмотренных положений КоАП НО следует, что в Нижнем Новгороде за размещение несогласованной вывески лицу грозит более скромная ответственность, которая в достаточной мере и не останавливает потенциальных нарушителей – индивидуальных предпринимателей и юридических лиц. При этом необходимо помнить, что ФЗ «О рекламе» на вывески не распространяется.

Таким образом, получается замкнутый круг. В Нижнем Новгороде вывески, не относящиеся к наружной рекламе (ст. 2 ФЗ «О рекламе»), не могут быть демонтированы, в тоже время штраф за их незаконное размещение является малозначительным. В таком случае собственники помещений жилых домов и иных зданий вынуждены самостоятельно обращаться в суд, что под силу далеко не каждому как финансовом плане, так и в моральном.

Следовательно, можно предложить ужесточение мер ответственности в КоАП НО.

В настоящее время концепция облика города резко изменилась и на сегодняшний день в Нижнем Новгороде наблюдается перенасыщение рекламных панно. Я считаю, для того, чтобы соответствовать европейскому образу жизни, в России, в целом и в Нижнем Новгороде, в частности, в ближайший год должны быть демонтированы многие рекламные конструкции. Успех претворения в жизнь основательного подхода по проведению демонтажных работ во многом будет зависеть не только от властей, но и от граждан города.

### Список литературы:

1. Решение Городской Думы г. Н.Новгорода от 19.09.2012 № 119 (ред. от 27.05.2015) «О Правилах установки и эксплуатации рекламных конструкций в городе Нижнем Новгороде». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc;base=RLAW187;n=115962> (дата обращения: 07.12.2015 г.)

2. Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ (ред. от 08.03.2015) «О рекламе» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2015) // Российская газета, № 51, 15.03.2006.

3. Письма ФАС «О разграничении понятий вывеска и реклама» от 16.03.2006 № АК/3512, 23.09. 2009 г. № АЦ/24234, 05.04.2010 № АК/9402, от 24.01.2011 № АК/1829. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/902369856> (дата обращения: 07.12.2015 г.)

4. Постановление Правительства Нижегородской области от 17.05.2013 № 307 «Об утверждении Типовых правил содержания и ремонта фасадов зданий и сооружений городских округов и поселений Нижегородской области». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc;base=RLAW187;n=70318> (дата обращения: 09.12.2015 г.)

5. Постановление Госстроя РФ от 27.09.2003 № 170 «Об утверждении Правил и норм технической эксплуатации жилищного фонда» (Зарегистрировано в Минюсте РФ 15.10.2003 N 5176) // Российская газета, № 214, 23.10.2003 (дополнительный выпуск).

6. Постановление Правительства Москвы от 25.12.2013 № 902-ПП (ред. от 18.11.2015) «О размещении информационных конструкций в городе Москве» // Вестник Мэра и Правительства Москвы, спецвыпуск № 34, 30.12.2013.

7. Федеральный закон от 07.02.2011 № 3-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О полиции» (с изм. и доп., вступ. в силу с 15.09.2015) // Российская газета, № 25, 08.02.2011.

8. Кодекс Республики Татарстан об административных правонарушениях от 19.12.2006 № 80-ЗРТ (ред. от 25.04.2015) // Ватаным Татарстан, № 257, 23.12.2006. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://base.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc;base=RLAW363;n=95015>  
(дата обращения: 17.12.2015 г.)

9. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
<http://docs.cntd.ru/document/944917687> (дата обращения: 12.12.2015 г.)

10. Решение Казанской городской Думы от 18.10.2006 № 4-12 (ред. от 28.10.2015) «О Правилах благоустройства города Казани» // Казанские ведомости, № 239/240, 25.10.2006.

11. Постановление Городской Думы г. Н.Новгорода от 20.06.2007 № 56 (ред. от 18.11.2015) // День города. Нижний Новгород, № 44(173), 06.07.2007.

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

## ВОЕННО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС КАК ОСНОВНАЯ СТАТЬЯ РАСХОДОВ БЮДЖЕТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

*Корчемный П.В.*

*Студент 2 курса ИЭП  
ННГУ им. Н. И. Лобачевского*

*Субботин А.В.*

*Студент 2 курса ИЭП  
ННГУ им. Н. И. Лобачевского*

**Аннотация:** в данной научной статье рассмотрены проблемы, связанные с ростом военных расходов государственного бюджета. Проанализированы характерные особенности структуры и динамики расходов федерального бюджета РФ. Выявлена и обоснована необходимость развития наукоемкого производства. Путем рассуждений и результатов исследований определен комплекс действий и мер, направленных на обеспечение и развитие социальной сферы, а также сферы здравоохранения.

**Ключевые слова:** военно-промышленный комплекс, бюджет Российской Федерации, военные действия, финансирование, оборона страны, гонка вооружения.

В целях обеспечения национальной безопасности страны и снижения экономических рисков России необходимо проведение глубокого исследования в области военной промышленности. Проведенный нами исторический экскурс позволил прийти к выводам о том, что явный приоритет по расходам государственного бюджета приходился на долю военно-промышленного комплекса.

Важным аспектом является постоянное финансирование ВПК нашей страны как поставщика современной техники и вооружения для российской армии (и на экспорт), так и «генератор высоких технологий» для гражданских отраслей экономики. Затраты на модернизацию собственной армии всегда занимают важное место в государственном бюджете. Очаги военных конфликтов, распространение террористических и других радикальных организаций, военные действия антиигиловской коалиции сделали тему развития военно-промышленного комплекса крайне актуальной с точки зрения национальной безопасности страны.

В ходе анализа структуры и динамики расходов федерального бюджета РФ за 2015 год нам удалось выявить несколько проблем: 1) недостаточное финансирование в области науки и здравоохранения; 2) проблемы конверсии; 3) неправильное использование научно-технического и кадрового потенциала ВПК; 4) низкие темпы внедрения новых технологий.

После завершения Второй мировой войны началась гонка вооружений между США и СССР. На нужды Военно-промышленного комплекса тратились миллиарды долларов и рублей. Затраты на армию в СССР достигали 15 - 20% государственного бюджета, а Соединенные Штаты Америки тратили на вооружение в среднем 25% бюджетных средств.

В середине 90-х годов особое внимание в сфере вооружений было сосредоточено на американском военно-промышленном комплексе. Страна вела активные боевые действия на Ближнем Востоке и затраты на военную



## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

промышленность достигали около 40- 45% бюджета страны. Это даже больше, чем во времена «холодной войны».

Ситуация изменилась в конце «нулевых», начале «десятих» годов, когда на рынок вооружений снова активно вышла Россия. Это стало возможным благодаря увеличению затрат на военную промышленность РФ, разработки и внедрению новых технологий, и более агрессивной международной политике.

- На наш взгляд, данное исследование стоит начать с изучения структуры расходов федерального бюджета в 2015 году [1].



Рисунок 1. Структура расходов федерального бюджета в 2015 году.

Анализируя данную диаграмму, можно сделать вывод, что первое место по расходам федерального бюджета занимает национальная оборона. На сегодняшний день мы можем наблюдать последствия этого дисбаланса, а именно, как из-за недостатка финансирования со стороны государства появляются проблемы в социальной сфере, в сфере здравоохранения и многих других.

- Следующим предметом нашего анализа стал подсчёт денежных затрат на оборону Российской Федерацией[2].

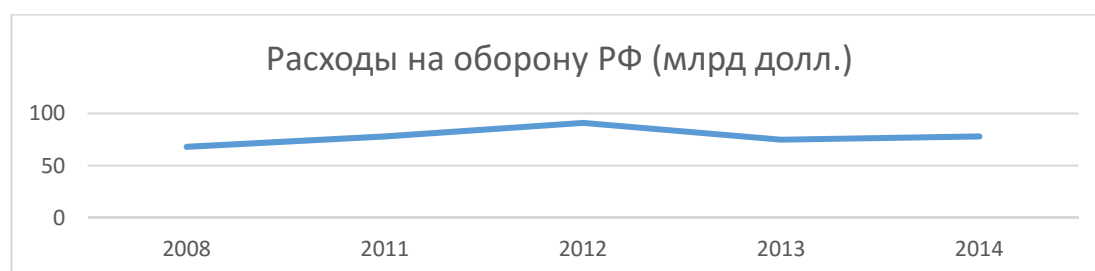


Рисунок 2. Расходы на оборону.

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

- Также, стоит отметить, что Оборонно-промышленный комплекс (ОПК), страны оказывает большое влияние на экономику Российской Федерации. На оборону государства в 2015 году правительство РФ потратило 21.19% бюджетных средств. При этом основная нагрузка припала на отечественных производителей.



Рисунок 3. Расходы на оборону в 2015 году других стран

По итогам исследования проблемы нам удалось найти следующие пути ее решения: 1) развитие наукоемкого производства; 2) расширение конверсии; 3) создание передовых биомедицинских технологий; 4) комплексная модернизация, реконструкция и техническое перевооружение предприятий ОПК; 5) проведение гибкой политики международного сотрудничества; 6) оптимизация производственных мощностей ОПК, в том числе сокращение излишних мощностей.

ВПК является ведущим звеном в системе обеспечения современной техники и вооружения для российской армии. ВПК - мощный генератор крупных широко диверсифицированных межотраслевых научно-производственных комплексов нового типа, включающих производство гражданской продукции, и способных конкурировать с транснациональными корпорациями, действующими на мировых рынках. Немаловажно сохранить ядро ВПК, связанные с ним научно-исследовательские институты, конструкторские бюро и заводы. Этим будет решена задача национальной безопасности страны.

### Список литературы:

1. info.minfin.ru
2. [http://www.ng.ru/economics/2013-04-16/1\\_army.html](http://www.ng.ru/economics/2013-04-16/1_army.html)
3. <http://rbcdaily.ru/world/562949990443610>

**ВЗАИМОСВЯЗЬ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ЦИКЛОВ В СОВРЕМЕННОЙ РЫНОЧНО ЭКОНОМИКЕ**

**Косырева. О.Н.**

*ассистент кафедры математики и информатики ИОО ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Тихонов С.В.**

*ассистент кафедры менеджмента и государственного и муниципального управления ИЭП ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация:** в статье описываются экономические циклы Китчина, Жюгляра, Кузнеца и Кондратьева в их взаимосвязи и историко-логической зависимости. Дается полная характеристика влияния описываемых циклов на инновационную деятельность и инновационные процессы протекающие в современной мировой экономике

**Ключевые слова:** инновационная деятельность, инновационные процессы, технологические циклы, инновация

Если непосредственно рассматривать такой тип стратегий как инновационный, то следует учитывать, что средством реализации данной стратегии выступают технологии. Также как маркетинговая стратегия использует средством для своих тактических действий процесс маркетинга, также как финансовая стратегия – финансы, а стратегия развития персонал – кадры, то, соответственно, инновационная стратегия содержит в своей основе технологии, с помощью которых и достигаются намеченные цели. Таким образом, от определённых характеристик использования технологий может зависеть степень достижения конечного результат. Например, если технология не носит перспективного характера, а уже по своим отличительным признакам относится или близка к устаревающим, то пространство для тактических манёвров может быть объективно сужено. Если мы говорим о технологиях, то не в коей мере не стоит забывать о том, что вслед за ними обязательно следует инфраструктура по их обслуживанию, применение кадров определённого квалификационного уровня, качество создаваемого ими результата, их энергоэффективность и производительность. Поэтому устаревающие или уже устаревшие во всех смыслах технологии не могут быть положены за основу формирования инновационной стратегии, так как предлагаемые ими потенциалы и возможности уже выработаны. Именно от степени новизны и перспективности тех или иных технологий может зависеть будущее поведение организации, в определённых обстоятельствах играющее решающую и судьбоносную роль. Учитывая этот важнейший аспект разработки инновационной стратегии предприятия необходимо заранее определиться с тем типом технологии, которая будет использоваться компанией, желающей неременного долгосрочного развития. Чем более гибкая в своих возможностях для модернизации технология будет применена на

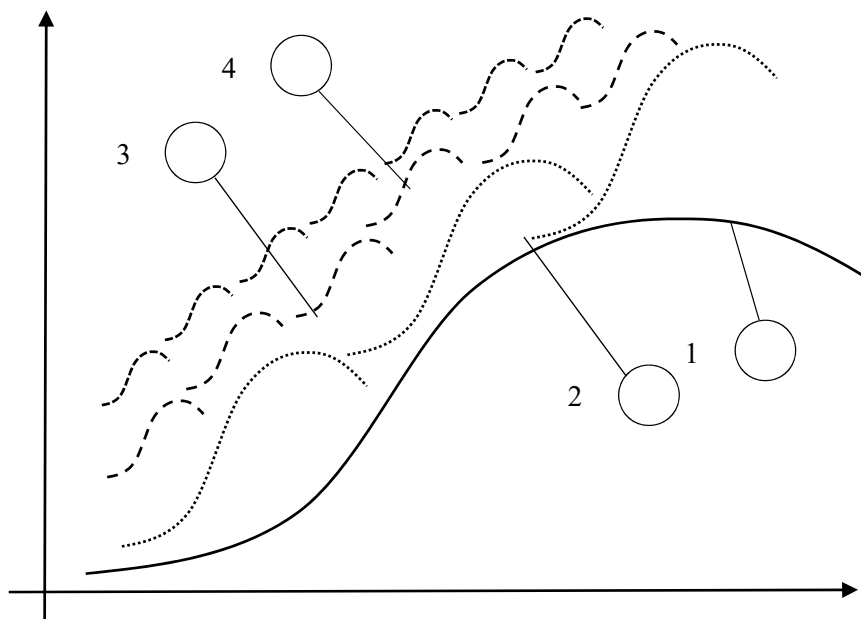
производстве или в какой-либо хозяйственной деятельности, тем большие стратегические преимущества получит внедряющая их организация и тем большие возможности, при условии грамотного и компетентного руководства, она сможет раскрыть. С этой целью одной из главных задач в практике современного управления инновационной деятельностью является составление классификатора технологий по тем критериям, которые будут определяющими не для ежеминутного и полномасштабного получения прибыли, а согласно стратегическим целям, которые не могут быть отменены по причине смены людей на тех или иных руководящих постах компании. Только прилагая данное правило непосредственно к процессу управления можно добиться желаемого, реализовав по возможности все имеющиеся у предприятия потенциалы.

Как же определить потенциал той или иной технологии, которая и позволит организации осуществить необходимые достижения? Для того, чтобы составить общую классификацию технологий по степени сокрытого в них потенциал, следует обратиться к известной методике технологического прогнозирования с использованием S-образной логистической кривой. Данная кривая описывает экспоненциальный рост, наблюдаемый во всех технологических системах, неизбежно претерпевающих развитие и улучшение, и который при достижении определённого предела сглаживается и превращается в сторнирующие изменения, которые, в свою очередь, означают моральное и техническое устаревание той или иной технологии. Методику S-образной логистической кривой мы и будем использовать для выявления определённого типа технологий. С этой целью обратим наше внимание на теорию циклов, которая существует в экономике. Поскольку основа любой экономической деятельности – труд, то определённые преобразования в этой сфере должны провоцировать изменения и в конъюнктуре национального и мирового хозяйства.

Принято выделять 4 вида экономических циклов:

1. *цикл Кондратьева*, составляющий по своей длительности 45-60 лет [1];
2. *цикл Кузнеца*, имеющий временной период в 15-25 лет [2];
3. *цикл Жюгляра* – 7-11 лет [3];
4. *цикл Китчина*, длительностью в 3-4 года [4].

Как мы полагаем, все циклические изменения, которые описываются приведёнными методиками свидетельствуют в первую очередь о технологических изменениях, происходящих в производственные отношения общества. Иначе говоря, все эти циклы есть детализированное по уровням и масштабам распространение НТП во времени. То есть, все эти циклы находятся в непрерывной взаимосвязи и описывают непосредственное научно-техническое развитие общества, которое и наблюдается как прямой результат во всевозможных социально-экономических преобразованиях. По нашему мнению, все циклы есть один комплекс глобальных временных изменений. Лучше всего это показано на *рисунке 1*.



**Рис. 1.** Комплексная взаимосвязь циклов Кондратьева (1), циклов Кузнецца (2) циклов Жюгляра (3), циклов Китчина (4)

Не трудно заметить, что при увеличении временного периода, которые определяет вид цикла, каждый раз мы видим, что последующий цикл содержит в себе приблизительно три предыдущих. То есть цикл Жюгляра (7-11 лет) вбирает в себя три цикла Китчина (3-4 года). В свою очередь цикл Кузнецца (15-25 лет) содержит в себе три цикла Жюгляра (7-11 лет). И цикл Кондратьева (45-60) лет включает три цикла Кузнецца (15-25 лет). В действительности необходимо учитывать взаимосвязь технологий, одни из которых становятся причиной зарождения других. Таким образом, согласно существующим циклам в экономике следует выделять 4 типа технологий:

1. *улучшающие технологии.* Данные технологии порождают 3-хгодичные циклы Китчина. Степень новизны таких технологий незначительная и они дают небольшой прирост эффективности; их внедрение в производственные процессы происходит в достаточной степени быстро и не занимает более четырех месяцев. И в силу этих свойств распространение улучшающих технологий происходит достаточно быстро, что и вызывает череду сменяющих друг друга 3-хгодичных циклов Китчина.

2. *комбинаторные технологии.* Такие технологии сочетают в себе использующиеся и применяющиеся на практике другие технологии. Как правило, при этом в основу будущей комбинации закладывается некая технология, которая будет выступать базовой по отношению к прочим технологиям и имеющая цикл в 7-11 лет, также, как и экономический цикл Жюгляра. При этом данная комбинаторная технология будет включать в себя ряд улучшающих технологий.

3. *радикальные технологии.* Такие технологии подразумевают изменение принципов производственной деятельности и порождают так

называемые «строительные циклы» Кузнецца, длящиеся 15-20 лет. По причине специфики такого рода технологий, связанной со скрытым в них потенциалом, в рыночной конъюнктуре происходят масштабные структурные изменения, которые проявляются в массовом строительстве новых промышленных предприятий, взамен устаревших в технико-технологическом плане.

4. *революционные технологии*. Данный вид технологий приводит к глубинным и полномасштабным изменениям какой-либо отрасли хозяйства. Эти технологии меняют принципы и подходы к производственной деятельности, порождая новую инфраструктуру взамен старой, обеспечивающую появление новых видов профессий, трансформацию информационных потоков и каналов, смену методов построения производственных структур и систем; приводят к изменениям практики, а в последующем и теории управления хозяйственной деятельностью.

Следует учесть, что предложенная нами классификация применима только в том случае, когда мы рассматриваем отдельно взятую отрасль народного или мирового хозяйства. Также не следует смешивать научные революции, которые могут носить революционный, комплексный и частный характер, с процессом развития и внедрения технологий. Несмотря на то, что новое научное знание и новые технологии находятся в прямой причинно-следственной связи, их процесс осуществления не подчиняется, на наш взгляд, общему закону.

### Список литературы:

1. Кондратьев, Николай Дмитриевич. Мировое хозяйство и его конъюнктуры во время и после войны / Н. Д. Кондратьев. - [Вологда, 1922]. - 258, III с.: табл. - (Труды Конъюнктурного ин-та при Петровск. с.-х. акад.; Т. 1). - Парал. загл. и сер. на общ. тит. л. на рус. и нем. яз.
2. Kuznets S. *Secular Movements in Production and Prices. Their Nature and their Bearing upon Cyclical Fluctuations*. Boston: Houghton Mifflin, 1930.
3. Korotayev, Andrey V., & Tsirel, Sergey V. A Spectral Analysis of World GDP Dynamics: Kondratieff Waves, Kuznets Swings, Juglar and Kitchin Cycles in Global Economic Development, and the 2008—2009 Economic Crisis. *Structure and Dynamics*. 2010. Vol.4. #1. P.3-57
4. Kitchin, Joseph (1923). «Cycles and Trends in Economic Factors». *Review of Economics and Statistics* 5 (1): 10–16.

**СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГИЙ  
КОРПОРАТИВНОГО РАЗВИТИЯ ОАО «РОСНАНО» И ГК  
«РОСНАНОТОТЕХ»: ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
КООПЕРИРОВАНИЯ**

**Косырева. О.Н.**

*ассистент кафедры математики и информатики ИОО ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Тихонов С.В.**

*ассистент кафедры менеджмента и государственного и муниципального управления ИЭП ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация:** в статье приводится сравнительная характеристика стратегического инновационного развития государственных компаний ОАО «Роснано» и ГК «РоснаноТех» в контексте общего развития инновационной активности в современной российской экономике и раскрытия инновационного потенциала научно-технической базы РФ

**Ключевые слова:** инновационная деятельность, инновационная стратегия

На данный момент, как известно, в результате реорганизации государственной корпорации «РоснаноТех» в 2011 году были созданы Открытое акционерное общество «РОСНАНО» и Фонд инфраструктурных и образовательных программ. В результате реализации своей стратегии ОАО «РОСНАНО» должно стать глобальным российским технологическим инвестором и войти в число лидеров в сфере инвестиций в высокотехнологичный бизнес. Задачи по содействию реализации государственной политики в области наноиндустрии и соответствующей инновационной инфраструктуры осуществляются ОАО «РОСНАНО» совместно с ФИОП— Группой «РОСНАНО».

Этапы появления текущей ОАО «РОСНАНО» стратегии [1]:

- Март 2012. Проект стратегии рассмотрен Советом директоров, принят к сведению;

- Июнь 2012. Создан Комитет по стратегии при Совете директоров ОАО «РОСНАНО»;

- Сентябрь-декабрь 2012. Разработка новой стратегии с привлечением стратегических консультантов Bain&Co;

- Январь-апрель 2013. Обсуждение проекта стратегии с участием потенциальных инвесторов;

- 29 мая 2013. Проект одобрен по итогам совещания у заместителя Председателя РФ А.В. Дворковича;

- 11 июня 2013. Стратегия утверждена Советом директоров ОАО «РОСНАНО».

Стратегия ОАО «РОСНАНО», утвержденная 11 июля 2013 года, имеет ряд отличительных особенностей от существовавшей ранее стратегии государственной корпорации «РоснаноТех».

Сравнение стратегий ОАО «РОСНАНО» и ГК «РоснаноТех».

	Стратегия ОАО «РОСНАНО»	Стратегия ГК «РоснаноТех»
Миссия группы	Создание nanoиндустрии в РФ	Содействие реализации гос. политики, имеющей целью вхождение России в число мировых лидеров в области нанотехнологий
Основные виды деятельности	<p>1. Инвестирование в российские компании, внедряющие перспективные нанотехнологии и обладающие значительным потенциалом создания в РФ новых или расширения существующих рынков высокотехнологичной продукции;</p> <p>2. Инвестирование в иностранные компании, внедряющие перспективные нанотехнологии, с целью трансфера передовых технологий для создания в РФ новых высокотехнологичных производств, центров, обеспечивающих развитие производств в сфере nanoиндустрии на территории РФ.</p>	<p>1. Инвестиционные проекты – главный инструмент, обеспечивающий решение задач Корпорации.</p> <p>2. Дополнительные инструменты: научное прогнозирование, дорожные карты; инфраструктурные программы; проекты по НИиОКР; образовательные проекты; сертификация, стандартизация и метрологическое обеспечение; обеспечение безопасности нанотехнологий и нанопродукции; популяризация и общественные коммуникации.</p>
Основные задачи	<p>1. Увеличение продаж и объемов производства российской продукции nanoиндустрии;</p> <p>2. Создание новых, а также расширение уже существующих высокотехнологичных производств, исследовательских и инжиниринговых центров на территории РФ;</p> <p>3. Создание эффективных инвестиционных механизмов, которые позволят получать соответствующую доходность от инвестиций подобного уровня риска;</p> <p>4. Повышение привлекательности капиталовложений для привлечения инвесторов в новые инвестиционные проекты и т.п.</p>	Обеспечение коммерциализации разработок nanoиндустрии и координация инновационной деятельности в сфере nanoиндустрии.
Стадия инвестирования	<p>1. Ядро стратегии-инвестиции в компании на стадии роста для увеличения объемов производства и наращивания продаж портфельной компании.</p> <p>2. Дополнительный инструмент стратегии – инвестиции в компании на венчурной стадии.</p>	Начальная стадия коммерциализации, непривлекательная для частных инвесторов.
Роль в управлении портфельными компаниями	ОАО «РОСНАНО» может приобретать значительную долю в акционерном капитале, позволяющую инвестиционной команде ОАО «РОСНАНО» совместно с менеджментом портфельной компании определять стратегическое направление развития компании, принимать меры по	Корпорация финансирует проекты лишь в той степени и объемах, чтобы создать привлекательные условия для частных инвестиций на всех стадиях реализации проектов.



	Стратегия ОАО «РОСНАНО»	Стратегия ГК «Роснанотех»
	улучшению операционной деятельности, что в совокупности должно способствовать увеличению стоимости портфельной компании.	
Отраслевой фокус	13 отраслей специализации: Здравоохранение; Металлургия и металлообработка; Энергетика; Машиностроение; Приборостроение; Химия; Нефтехимия; Электроника; Оптоэлектроника; Телекоммуникации; Строительные материалы; Промышленные материалы; Биотехнологии. <b>5 кластеров наноиндустрии:</b> «Наноматериалы», «Оптика и электроника», «Медицина и фармакология», «Энергоэффективность», «Нанесение покрытий и модификация поверхности».	Корпорация стремится к реализации инвестиционных проектов в отраслях промышленности, имеющих высокий технологический потенциал (авиастроение, ракетно-космический комплекс, атомная промышленность, энергетика и др.), с целью сохранения их конкурентных преимуществ.
Географический фокус	ОАО «РОСНАНО» инвестирует в российские и иностранные компании при условии соответствия инвестиции инвестиционной стратегии.	Инвестирование в российские компании.

Для выполнения ключевых задач, стоящих перед ОАО «РОСНАНО» используются следующие источники финансирования:

1. Со стороны Российской Федерации – вклад в уставный капитал ОАО «РОСНАНО»;
2. Заимствования, привлеченные на рынках капитала под гарантии Российской Федерации или иным образом;
3. Денежные средства, получаемые от выходов из инвестиционных проектов, возвратов займов, платы за поручительства;
4. Денежные средства, привлекаемые в инвестиционные фонды нанотехнологий.

Фокусируясь на сегменте российского рынка прямых инвестиций, в котором частные инвестиционные фонды и компании представлены в настоящее время незначительно, ОАО «РОСНАНО» обеспечивает доступ к финансированию для высокотехнологичных компаний, нуждающихся в инвестициях для дальнейшего роста.

В целях реализации задач данной стратегии ОАО «РОСНАНО» в 2013–2014 годах изменяет бизнес модель, разделяя функции управления и владения активами путем создания управляющей компании с передачей ей функций единоличного исполнительного органа ОАО «РОСНАНО» и последующим формированием под ее управлением новых инвестиционных фондов нанотехнологий.

Оптимизация бизнес-модели ОАО «РОСНАНО» обеспечит [2]:

1. Возможность привлечения частного капитала в инвестиционные фонды нанотехнологий, подлежащие формированию Управляющей компанией «Роснано».
2. Построение прозрачной и эффективной системы управления, соответствующей лучшей практике международной индустрии прямых инвестиций.
3. Сокращение расходов на управление, в том числе, посредством перевода персонала в Управляющую компанию «Роснано» и организации финансирования организационной деятельности Управляющей компании на основании комиссии за управление.

Следует заметить, что одним из условий для полного выхода ОАО «РОСНАНО» из уставного капитала управляющей компании является достижение объема продаж портфельными компаниями 300 млрд рублей к 2015 году.

Заглянув немного в историю, можно сделать вывод, что предыдущая стратегия предприятия показала свою несостоятельность. Негативная оценка деятельности ОАО «Роснано» содержится в докладе Минобрнауки о результатах реализации первого этапа президентской инициативы «Стратегия развития nanoиндустрии» от 26 декабря 2011 года, в котором сказано: «В настоящее время основными проблемами отечественной nanoиндустрии являются: недостаточный спрос на социально-значимую нанотехнологическую продукцию; недостаточный вклад ОАО «Роснано» в выполнение важнейших показателей развития nanoиндустрии («количество созданных новых товаров и услуг nanoиндустрии» и «доли рабочих мест в сфере нанотехнологий»).

Также известно, что А.Чубайс, бывший руководителем корпорации с сентября 2008 году, выступая на Экономическом форуме в Санкт-Петербурге в июне 2012 года, публично заявил о четырех, по его мнению, причинах неудач реализуемых проектов:

1. Бизнес растет быстрее, чем управляющая команда
2. Ошибочная бизнес-модель
3. Рынок не соответствует ожиданиям
4. Научно-технологические риски недооценены.

В качестве примера он привел неудачный проект по созданию производства металлорежущего инструмента из нанокерамики, который, как предполагалось, в случае его реализации, позволил бы вытеснить с мирового рынка ряд ведущих компаний. К сожалению, данный неудачный проект не является единственным.

Можно сделать оптимистичный вывод, что модернизация бизнес-модели, в действительности, поможет избавить ОАО «РОСНАНО» от одной из причин неудач проектов предприятия.

Помимо этого, из явных недостатков можно также выделить сложную и многоступенчатую систему предынвестиционной стадии рассмотрения заявок на финансирование проектов, но, несмотря на это, что особенно интересно, многие проекты одобрялись к финансированию вопреки серьезным и

обоснованным замечаниям со стороны научно-технического совета, а также выявленным рискам и проблемами проведения комплексной экспертизы проектов. В средствах массовой информации известны частые упоминания о миллиардных убытках предприятия, например, «Несмотря на израсходованные за 5 лет «Роснано» 135 млрд. рублей бюджетных средств, на сегодняшний день нет ни одного проекта, реализация которого могла бы привести в какой-либо отрасли к прорывному развитию или занятию международных лидирующих позиций».

Следует учесть, что в настоящее время ОАО «РОСНАНО» ведет системную работу по выявлению наиболее перспективных технологий и технологических трендов актуальных для российских и международных рынков высокотехнологичной продукции посредством развития собственных компетенций и накопления опыта в рамках специализации компании, а также активного сотрудничества с ведущими глобальными инвестиционными фондами и технологическими компаниями и присутствия в ключевых мировых технологических центрах.

Возможно, меры, обусловленные новой стратегией, приведут к положительным результатам, особенно, если учесть, что общий объем средств для финансирования новых инвестиционных проектов, привлеченный ОАО «РОСНАНО» и управляющей компанией посредством создания инвестиционных фондов, в 2015 году должен составить 20 млрд рублей, а к 2020 году возрасти почти в восемь раз до 150 млрд рублей. Предполагается, что данные инвестиции позволят к 2020 году запустить на территории России при участии РОСНАНО 100 новых производств, исследовательских и инжиниринговых центров. При этом объем продаж продукции наноиндустрии портфельными компаниями РОСНАНО составит в 2020 году 500 млрд рублей [3].

Несмотря на большое количество негативных проявлений предыдущей стратегии, включая подрыв репутации организации, уже сейчас ОАО «РОСНАНО» сделало ряд шагов для реализации своей новой стратегии. В качестве примера можно привести инвестиции в деятельность ООО «Акрилан». Предприятие ООО «Акрилан» - ведущий производитель водных полимерных дисперсий в РФ – основы для изготовления красок, лаков, герметиков, клеевых составов и строительных смесей. Планируется, что целевая доля рынка РФ к 2015 году, которая будет достигнута за счет инвестиций РОСНАНО, - 40% в натуральном выражении.

### Список литературы:

1. [http://www.rusnano.com/upload/images/documents/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F\\_%D0%9E%D0%90%D0%9E\\_%D0%A0%D0%9E%D0%A1%D0%9D%D0%90%D0%9D%D0%9E\\_%D0%B4%D0%BE\\_2020.pdf](http://www.rusnano.com/upload/images/documents/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F_%D0%9E%D0%90%D0%9E_%D0%A0%D0%9E%D0%A1%D0%9D%D0%90%D0%9D%D0%9E_%D0%B4%D0%BE_2020.pdf)
2. <http://www.rusnano.com/about/highlights/financial-report>
3. <http://www.rusnano.com/about/highlights/bylaw>

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМ ВЫСШИМ ОБРАЗОВАНИЕМ В РОССИИ

*Косырева. О.Н.*

*ассистент кафедры математики и  
информатики ИОО ННГУ им. Н.И.  
Лобачевского*

**Аннотация:** в статье описываются основные проблемы, препятствующие развитию современного принципа двухуровневого образования в системе высшего образования РФ

**Ключевые слова:** высшее образование, проблемы управления

На фоне повсеместной концентрации внимания к повышению качества высшего образования в современной России также следует учитывать проблематику социальных, культурных, политических, демографических и пр. процессов в обществе. Основные области общественной деятельности на данный момент оказывают огромное влияние на перспективы реформирования и улучшения образовательной отрасли. В данной статье речь пойдет о барьерах и причинах возникновения кризиса высшей образовательной системы в ближайшей перспективе. Далее будет сделана попытка выявить общесистемные негативные свойства вузовского образования, которые, впоследствии, могут привести к кардинальным изменениям и реформам во всей структуре образования России [1].

Вначале следует описать основные проблемы, имеющие отношение к научно-педагогической работе, поскольку именно эта деятельность является базой для формирования будущего «стратегического запаса» экспертов и специалистов в разных отраслях общественно-хозяйственной деятельности, что в результате дает определенные конкурентные преимущества при интеграции России в мировую экономику и сферу международных отношений.

Наиболее существенными проблемами, влияющими на организацию и мотивирование образовательного процесса, являются следующие:

1. низкое качество школьного образования. Данная проблема проявляется в недостаточном внимании школьного педагогического состава в воспитании молодых людей, что в результате формирует прагматическое отношение студентов к образовательному процессу в ВУЗах[2]. На такое положение вещей, на наш взгляд, оказывает целый ряд факторов:

- недостаточное внимание родителей к семейному воспитанию школьника и будущего студента;
- отсутствие мотивировки со стороны преподавателей школьного и вузовского образования;
- переориентация подрастающего поколения на восприятие так называемых «западных ценностей»;
- снижение качества и уровня образования выпускников учебных заведений педагогического профиля;

- слабая государственная политика в отношении стимулирования и организации довузовского образования.

Несмотря на то, что данная проблема внешне не имеет отношения к системе высшего образования, мы полагаем, что её воздействие на научно-образовательный процесс в высших учебных заведениях является одним из главных факторов, влияющих на снижение подготовки будущих абитуриентов и на уменьшение уровня заинтересованности первокурсников в восприятии знаний.

2. низкий престиж профессии «преподаватель» [3]. В современных бурно развивающихся экономических отношениях работа преподавателя приобрела оттенок архаизма, пережитка прошлого, оставшегося от традиции СССР формировать такой слой общества, как «высшая интеллигенция», используя в качестве основы научно-педагогический персонал. Многие выпускники ВУЗов на данный момент воспринимают работу преподавателя, как профессию, не требующую умственного и психологического труда, и считают её недостойной. На формирование данного стереотипа влияет низкое благосостояние большинства преподавательского состава, слабая социальная защищенность работников образовательных учреждений, изменение профессиональных ценностей студенчества и жизненных приоритетов современной молодежи. Результатом таких общественных процессов является:

- снижение общей образованности общества;
- проявление резкого «разрыва поколений» в среде преподавателей и ученых;
- снижение авторитетности научного знания;
- снижение активности образовательного процесса в ВУЗах;
- кардинальное изменение причин, целей и мотивов педагогической деятельности при работе со студентами.

3. рост стоимости образовательных услуг в отрыве от повышения уровня качества образования. Данная проблема является одной из наиболее актуальнейших проблем современной системы высшего образования. В первую очередь она обусловлена экономическими отношениями, имеющими прямое влияние на формирование стоимости образовательных услуг и повышение качества образования. Инфляционные процессы, переход на Болонскую систему, кризисное состояние международной экономики и пр. факторы оказывают как негативное, так и положительное воздействие на темпы увеличения общеобразовательного уровня в России[4]. С одной стороны, деятельность ВУЗов в жестких экономических условиях заставляет повышать конкурентоспособность образовательных услуг, что ведет к общему росту их качества. Также следует отметить рост инновационной и научно-исследовательской деятельности в ВУЗах, что является, несомненно, благоприятной тенденцией, позволяющей получать дополнительные прибыли от такого рода деятельности и ведущей к развитию научно-технической базы страны.

С другой стороны, на увеличение стоимости образовательных услуг влияют и системные экономические факторы, такие как инфляция, недостаточное финансирование со стороны государства образовательного процесса, устаревание материально-технической базы, а также высокие затраты на реализацию стратегии повышения качества образования. Таким образом, на данную проблему оказывают прямое воздействие ряд объективных факторов, устранение негативного влияния которых возможно только при наличии кооперации государственной власти и компетентных представителей системы высшего образования.


Помимо вышеизложенных проблем, разумеется, наличествует еще ряд барьеров тормозящих процесс интеграции российского образования в общую структуру мировой научно-педагогической деятельности. На наш взгляд особого внимания заслуживает актуальная проблема развития псевдонауки. Как показывает практическая деятельность, многие студенты, находясь под мнимым впечатлением «истинности» ряда знаний, полученных вне ВУЗов, переносят данные лжеучения на свой субъективный процесс восприятия информации, что и ведет к формированию прагматичности мышления. Результатом данной тенденции является усложнение педагогической работы преподавателей.

Не менее важной стороной данной проблемы является наличие в научно-исследовательской и образовательной среде известных ученых, являющихся основателями и распространителями антисциентистских знаний. Такие ученые, как правило, входящие в основные системообразующие элементы общероссийской образовательной структуры, имеют определенные связи и влияния не только на процесс получения знаний, но и на формирование научной парадигмы современного общества. Без всестороннего внимания государства к данной проблеме будущее научного знания находится под большим вопросом. Результатом распространения лженаучных учений может стать окончательная потеря авторитета и объективности науки.

Без попыток искоренения изложенных проблем общее состояние образования в современной России в ближайшем будущем может стать катастрофическим. На наш взгляд, основой для устранения данной системной проблематики должен стать принцип «распределенной ответственности». Этот принцип предполагает комплексное распределение ответственности между государственными структурами, между всеми элементами системы образования, а также распределение ответственности на «местах», т.е. непосредственно в процессе получения знаний. Также определенную долю ответственности должны нести и родители обучающихся молодых людей, и сами молодые люди. Таким образом, при использовании данного принципа, начиная с нижних уровней (семья, студент, преподаватель) и заканчивая высшими уровнями (Министерство образования), станет возможным выявление конкретных субъективных и объективных причин возникновения вышеописанных проблем, и, соответственно, появится возможность использования в полной мере законодательного и управленческого инструментария регулирования и координации системы образования.

### Список литературы:

1. Бодрова Е.В., Никитина С.Б. Кризис системы образования, Поиск новой парадигмы образования на рубеже XX – XXI веков // официальный сайт Московского Гуманитарного Университета [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.mosgu.ru/nauchnaya/publications/2009/professor.ru/Bodrova&Nikitina.pdf> (дата обращения: 10.02.2012).
2. Иванов С.Ю., Иванов А.С. Основные тенденции и перспективы развития системы высшего образования в России // *Almamater*. – 2009. №2. С. 5-9.
3. Ильин Г.П. Кризис как устойчивое состояние современного образования // Образование после образования (от педагогической парадигмы к образовательной) [Электронный ресурс]. – URL: [http://rus.aktobe/kz/beb/g6\\_05\\_02.htm](http://rus.aktobe/kz/beb/g6_05_02.htm) (дата обращения: 9.02.2012).
4. Лебедев О.Е. Системный кризис образования как объект анализа // Материалы круглого стола «Образование: системный кризис и проблемы развития» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.lihachev.ru/chten/2005god/1831/1994/?bpage=1> (дата обращения: 9.02.2012).



**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**  
**МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ**  
**ПРОГРАММ СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Кузьменко О.В.**

*Аспирант ИЭП ННГУ, ведущий  
специалист департамента  
экономического развития, инвестиций и  
предпринимательства администрации  
города Нижнего Новгорода*

**Аннотация:** В данной статье рассматриваются программы субъектов РФ как инструмент бюджетирования, ориентированного на результат. Предлагается комплексная методика оценки эффективности программ на основе стандартизированных финансовых и социально-экономических показателей. Предлагаемая методика может быть использована субъектами РФ для оценки эффективности реализуемых ими программ.

**Ключевые слова:** программное бюджетирование, государственная программа, региональная программа, оценка эффективности, стандартизированный показатель.

В настоящее время в РФ осуществляется комплексная административная и бюджетная реформа - переход к бюджетированию, ориентированному на результат [2]. Формирование бюджетов субъектов РФ по программно-целевому принципу завершилось к 2015 году. Программа – это документ стратегического планирования, содержащий комплекс планируемых мероприятий, взаимоувязанных по задачам, срокам осуществления, исполнителям и ресурсам, и обеспечивающих наиболее эффективное достижение целей и решение задач социально-экономического развития [3]. Особенность программы заключается в ее целевом характере, что означает необходимость выполнения поставленных целей в определенные сроки при фиксированных объемах финансирования [1]. Оценка эффективности программ, базируясь на комплексном анализе данных, должна служить основанием для своевременных, объективных, достоверных выводов о ходе реализации программы [5]. В настоящей статье предлагается методика оценки эффективности, базирующаяся на основе итогового совокупного стандартизированного показателя. Сущность метода стандартизированного показателя заключается в приведении показателей к сопоставимому виду или стандартизации, что позволяет выстроить адекватный рейтинг оценки эффективности программ[4].

Эффективность государственных программ субъектов РФ предлагается оценивать на основании двух групп показателей: социально-экономических и финансовых. В качестве социально-экономических показателей целесообразно взять индикаторы реализуемых программ. В связи с отсутствием строгих нормативов по содержанию программы, регионы сами определяют, какие индикаторы они будут отслеживать в процессе реализации и каковы их плановые значения. В данном исследовании были выделены 10 индикаторов, используемых во всех проанализированных программах. Для 9 из них желаемой тенденцией является рост:



1. Доступность дошкольного образования (отношение численности детей 3 - 7 лет, которым предоставлена возможность получать услуги дошкольного образования, к численности детей в возрасте 3 - 7 лет, скорректированной на численность детей в возрасте 5 - 7 лет, обучающихся в ОБОО)
  2. Удельный вес численности обучающихся государственных (муниципальных) ОБОО, которым предоставлена возможность обучаться в соответствии с основными современными требованиями, в общей численности обучающихся
  3. Доля детей-инвалидов, получающих образовательные услуги в форме дистанционного обучения, от общего количества детей-инвалидов, которым это показано
  4. Охват детей в возрасте 5 - 18 лет дополнительными образовательными программами (удельный вес численности детей, получающих услуги дополнительного образования, в общей численности детей в возрасте 5 - 18 лет)
  5. Доля выпускников ПОО очной формы обучения, трудоустроившихся в течение одного года после окончания обучения по полученной специальности (профессии), в общей их численности
  6. Отношение среднемесячной заработной платы педагогических работников муниципальных ДОО к среднемесячной заработной плате в общем образовании
  7. Отношение средней заработной платы педагогических работников ОБОО к средней заработной плате в области
  8. Отношение среднемесячной заработной платы педагогов государственных и муниципальных организаций ДОД к среднемесячной заработной плате в области
  9. Отношение средней заработной платы преподавателей и мастеров производственного обучения ПОО к средней заработной плате в области  
Для одного показателя желаемой тенденцией является уменьшение:
  10. Отношение среднего балла единого государственного экзамена (в расчете на 2 обязательных предмета) в 10 процентах школ с лучшими результатами единого государственного экзамена к среднему баллу единого государственного экзамена (в расчете на 2 обязательных предмета) в 10 процентах школ с худшими результатами
- В качестве финансовых взяты следующие показатели, оптимальной динамикой которых является рост:
1. Расходы по программе «Развитие образования» на душу населения
  2. Уровень средней заработной платы педагогических работников дошкольных образовательных учреждений
  3. Уровень средней заработной платы педагогических работников образовательных учреждений общего образования
  4. Уровень средней заработной платы педагогических работников учреждений дополнительного образования детей

5. Уровень средней заработной платы преподавателей и мастеров производственного обучения образовательных учреждений начального и среднего профессионального образования
6. Уровень средней заработной платы преподавателей образовательных учреждений высшего профессионального образования
7. Уровень средней заработной платы педагогических работников образовательных, медицинских организаций или организаций, оказывающих социальные услуги детям-сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей

Каждый показатель приводится к сопоставимому виду при помощи стандартизации. Затем показатели каждой группы суммируются, составляя значение критериев социально-экономической эффективности и финансовой эффективности программы. На последнем этапе вычисляется среднее геометрическое этих критериев. Полученное значение является итоговой оценкой эффективности. На основе предложенного метода выстраивается рейтинг эффективности реализации программ.

Таблица 1

Методика оценки эффективности государственных программ субъектов РФ

1. Оценка социально-экономических показателей		
1.1 Для сопоставления значений социально-экономических показателей по всем региональным программам каждый показатель приводится к сопоставимому виду. В результате вычислений программа, показавшая наибольшую эффективность по данному критерию получит 1 балл, наименьшую – 0 баллов		$p_n$ – сопоставимое значение социально-экономического показателя N $p_n \max$ – максимальное значение социально-экономического показателя N $p_n \min$ – минимальное значение социально-экономического показателя N $p_n f$ – фактическое значение социально-экономического показателя N для данной региональной программы
1.1.1 Для показателей, желаемой тенденцией которых является увеличение	$p_n = 1 - \frac{p_n \max - p_n f}{p_n \max - p_n \min}$	
1.1.2 Для показателей, желаемой тенденцией которых является уменьшение	$p_n = \frac{p_n \max - p_n f}{p_n \max - p_n \min}$	
1.2 Для получения оценки социально-экономической эффективности, сопоставимые значения отдельных социально-экономических показателей суммируются	$EP = \sum_n^1 P$	$EP$ – социально-экономическая эффективность $P_n$ – сопоставимое значение социально-экономического показателя N

<b>2. Оценка финансовых показателей</b>		
2.1 Для сопоставления значений финансовых показателей по всем региональным программам каждый показатель приводится к сопоставимому виду. В результате вычислений программа, показавшая наибольшую эффективность по данному критерию получит 1 балл, наименьшую – 0 баллов.	$fn = 1 - \frac{fn \max - fn f}{fn \max - fn \min}$	fn – сопоставимое значение финансового показателя N fn max – максимальное значение финансового показателя N fn min – минимальное значение финансового показателя N fn f – фактическое значение финансового показателя N для данной региональной программы
2.2 Для получения оценки финансовой эффективности, сопоставимые значения отдельных финансовых показателей суммируются	$EF = \sum_n^1 F$	EF – финансовая эффективность fn – сопоставимое значение финансового показателя N
<b>3. Получение итоговой оценки эффективности</b>		
Итоговая оценка эффективности представляет собой среднее геометрическое показателей социально-экономической и финансовой эффективности	$E = \sqrt{EP * EF}$	E – эффективность программы EP – социально-экономическая эффективность EF – финансовая эффективность

Данная методика была апробирована на государственных программах по развитию образования субъектов Приволжского Федерального округа, по данным за первое полугодие 2015 года.

Таблица 2

Апробация методики оценки программ субъектов РФ на примере программ «Развитие образования» субъектов ПФО в 2015 году

№	Субъект	Социально-экономическая эффективность	Финансовая эффективность	Итоговая эффективность программы
1.	Республика Татарстан (Татарстан)	6,97	5,45	<b>6,16</b>
2.	Пермский край	5,84	5,99	<b>5,92</b>
3.	Нижегородская область	5,91	5,61	<b>5,76</b>
4.	Самарская область	6,78	4,75	<b>5,67</b>
5.	Удмуртская Республика	7,95	4,01	<b>5,65</b>
6.	Оренбургская область	6,19	3,00	<b>4,31</b>
7.	Республика Башкортостан	5,04	3,36	<b>4,11</b>
8.	Кировская область	5,31	3,15	<b>4,09</b>
9.	Чувашская Республика - Чувашия	5,74	2,14	<b>3,51</b>
10.	Пензенская область	5,46	1,99	<b>3,30</b>
11.	Саратовская область	5,75	1,82	<b>3,23</b>
12.	Республика Марий-Эл	5,11	1,72	<b>2,97</b>
13.	Республика Мордовия	5,96	1,24	<b>2,72</b>
14.	Ульяновская область	3,78	1,70	<b>2,54</b>

Можно сделать вывод, что программы по развитию образования в субъектах ПФО имеют неравномерную эффективность, разрыв между наибольшим показателем и наименьшим показателем эффективности достаточно велик. 5 программ реализуются плодотворно, удовлетворяя потребности населения субъектов в сфере образования, 6 характеризуются умеренной эффективностью, эффективность 3 программ минимальна, а значит, они требуют корректировки.

### Список литературы


1. Орлов В.А. Анализ, средства и оценка эффективности реализации муниципальных целевых программ/ Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал Выпуск № 6 / 2011

2. Рыкова И.Н., Фокина Т.В. Совершенствование подходов к системе оценки эффективности государственных программ Российской Федерации/ Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»/выпуск 9-10/2014

3. Ярошенко Т.П. Методика оценки эффективности реализации долгосрочных и ведомственных целевых программ / Электронный журнал Управление экономическими системами / (34) УЭКС, 10/2011/ URL:<http://www.uecs.ru/uecs-34-342011/item/705-2011-10-20-07-30-00>

4. Яшина Н.И., Поющева Е.В., Комиссаров А.В. Методологические основы управления бюджетными средствами в целях реализации политики бюджетирования, ориентированного на результат/ Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях, номер 4, 2013 с. 39-48

5. Program Evaluation Methods: Measurement and attribution of programs results/Minister of Public Works and Government Services/Published by Public Affairs Branch Treasury Broad of Canada, Secretariat/ URL:<http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/pubs/meth/pem-mep-eng.pdf>



## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

# РОЛЬ ИТОГОВОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ АТТЕСТАЦИИ В ПОДГОТОВКЕ МАГИСТРА МЕНЕДЖМЕНТА

*Кулагова И.А.*

*к.э.н., доцент, доцент кафедры  
менеджмента и государственного  
управления ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация:** Статья посвящена изучению роли магистерской диссертации в процессе обучения магистрантов. Поднимаются вопросы актуальности и практической значимости магистерской диссертации, а также приводятся правила написания качественной диссертации.

**Ключевые слова:** магистерская диссертация, магистратура, исследование, эффективность, научная новизна.

Для признания российских дипломов об окончании высшего учебного заведения равноправными в Европе и остальном мире Россия в 2003 году присоединилась к Болонской конвенции и привела свои образовательные стандарты к требованиям стран-участниц этого международного соглашения в сфере высшего образования. Федеральный закон «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» устанавливает 2 уровня высшего образования: общее высшее профессиональное образование с квалификацией «бакалавр» и углубленное специализированное высшее образование с квалификацией «магистр».

Магистратура является эффективным механизмом эволюции университетов, наиболее остро столкнувшихся с проблемами серьезного обновления содержания образования и подготовки современных научно-педагогических кадров для целей собственного развития и завоевания конкурентоспособных позиций на российском и мировом рынке образовательных услуг.

Для доказательства своей научной состоятельности и компетентности магистранты по завершении своего обучения должны подготовить и публично защитить магистерскую диссертацию.

Магистерская диссертация представляет собой выпускную квалификационную работу, которая является самостоятельным научным исследованием, выполняемым под руководством научного руководителя, обобщающим результаты самостоятельной исследовательской деятельности. Исходя из того, что магистерская подготовка является первой ступенью в научно-исследовательской и научно-педагогической деятельности, ведущей к поступлению в аспирантуру и последующей подготовке кандидатской диссертации, степень магистра – это, прежде всего, академическая степень, отражающая, образовательный уровень выпускника высшей школы и свидетельствующая о наличии у него умений и навыков, присущих начинающему научному работнику.

Поэтому магистерскую диссертацию следует представлять в виде, который позволил бы судить, насколько полно отражены и обоснованы

содержащиеся в ней положения, выводы и рекомендации, их новизна и значимость. Совокупность полученных в такой работе результатов должна свидетельствовать о наличии у ее автора первоначальных навыков научной работы в избранной области профессиональной деятельности.

Федеральным государственным образовательным стандартом установлено, что магистерская диссертация, являясь завершающим этапом высшего профессионального образования, должна обеспечивать не только закрепление академической культуры, но и необходимую совокупность методологических представлений и методических навыков в избранной области профессиональной деятельности.

В чем отличие выпускной квалификационной работы бакалавра, магистерской и кандидатской диссертаций? Бакалаврская работа предназначена для оценки профессиональной квалификации выпускников бакалавриата по определенному направлению подготовки в вузе. При защите этой работы необходимо показать, достиг ли студент в процессе обучения необходимого уровня профессиональных знаний и как он может применять их в практической деятельности.

Магистерская диссертация требует от магистранта оценку иного рода квалификации. Цель диссертации состоит в решении какой-либо научной проблемы путем изучения предмета исследования, диагностику его состояния, анализа различных сфер деятельности и предложений по совершенствованию. Магистерская диссертация в отличие от кандидатской не предусматривает обязательное требование к предложению и апробации новых исследований или решений проблем.

Кандидатская диссертация представляет результат обучения в аспирантуре. Ее успешная защита дает автору степень кандидата наук. Она является более сложным и глубоким научным исследованием по сравнению с магистерской, требует более серьезного научного подхода. Автор кандидатской диссертации предлагает новый подход к решению определенной задачи в избранной им области, который следует доказать экспериментально, а также дать обоснование его эффективности.

Однако, что объединяет две этих диссертации? Научная новизна составляет ту основу, которая делает квалификационную работу диссертацией, т.е. работой, содержащей новые знания и позволяющей судить о квалификации магистранта в области реализации и практического применения им новых знаний. Также весьма существенным является практическая значимость и направленность элементов научной новизны. И здесь встает острый вопрос методов и подходов к оценке научной новизны. Наиболее оптимальными, с точки зрения, большинства ученых признаются четыре параметра: экономичность, эффективность, результативность, этичность.

Параметр экономичности означает получение необходимых для операционных процессов входных ресурсов с наименьшими затратами при соблюдении необходимых требований качества. Эффективность представляет собой отношение результата к затратам. Результативность же определяется

итогами деятельности, отражающей степень их соответствия обозначенным целям и существующим нормам. Понятие этичности определяется соответствием принятой в обществе морали и праву, т.е. исследуемая деятельность и предложенные мероприятия не должны наносить ущерба ни обществу, ни природе.

Качество магистерской диссертации можно значительно повысить при соблюдении нескольких правил:

1. В научном исследовании при подготовке диссертации следует применять несколько взаимосвязанных научных методов, логически объединенных в единую систему.

2. Для каждого научного исследования следует разрабатывать методологическую схему на основе системного подхода и с учетом действия законов общественного развития.

3. Помимо научной новизны результаты диссертационного исследования должны иметь практическую значимость, т.е. не просто иметь практическое применение, но и приносить заметную выгоду объекту исследования.

4. Начинать магистерскую диссертацию следует только после того, как четко сформулирована, определена и обоснована ее тема. Тема, в свою очередь, должна быть актуальной, своевременной, интересной и понятной диссертанту, отвечать профилю магистерской программы.

5. Исследовательскую деятельность следует четко планировать и организовывать.

6. Не следует недооценивать работу с источниками. Подбор, чтение, анализ и выведение новых знаний из литературных источников представляет собой основную работу магистранта.

7. Магистрант должен всесторонне и тщательно подготовиться к публичной защите. Требуется краткий убедительный доклад, иллюстративный материал и четкое владение текстом.

После защиты магистерской диссертации процесс обучения в магистратуре завершается. Но при этом для всех без исключения выпускников магистратуры завершение обучения является только началом интересной и увлекательной работы в сфере организации и проведения разнообразных исследований. Даже те выпускники магистратуры, которые пойдут работать на производство или в торговлю, а не в науку и сферу образования, все равно будут заниматься исследовательской деятельностью. Таковы требования времени. В современных условиях каждый менеджер, помимо исполнения им традиционных функциональных обязанностей – планирования, организации, мотивации, контроля и координации – должен решать и новые функциональные задачи – исследовательские. Это предполагает умение организовать исследование по выявлению дополнительных возможностей для предприятия во внешней среде, рационализации внутренних ресурсов и т.д. Это профессиональные исследования, но первые навыки для этой работы будут получены будущим менеджером при написании магистерской диссертации.



**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**  
**ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ РЕГИОНАЛЬНОЙ**  
**ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО**  
**РАЗВИТИЯ НИЖЕГОРОДСКОГО ОБЛАСТИ**

*Кулыгина Е.Н.*

*аспирант кафедры менеджмента и  
государственного управления ИЭП  
ННГУ им.Н.И.Лобачевского*

**Аннотация:** в статье рассмотрены перспективы развития Нижегородской Области в инновационном направлении. Проанализированная инвестиционная привлекательность региона, рассмотрены возможные источники её развития. Исследованы тенденции развития инновационной деятельности, рассмотрены направления повышения инвестиционной привлекательности инновационной деятельности в регионе в современных условиях.

**Ключевые слова:** инвестиционная политика, инновационное развитие региона, инновационная деятельность, инвестиционная привлекательность региона, инвестиционная стратегия, инвестиционный климат, инвестиционные площадки.

Инвестиции в инновационном процессе являются одним из основных факторов его развития. Инвестиционная привлекательность инновационных проектов - основной мотив финансирования инноваций. Успех инновационной деятельности во многом зависит от достаточности ресурсного обеспечения, в том числе и от инвестиционной обеспеченности. Таким образом, управление инновациями должно учитывать особенности инвестиционной деятельности соответствующей территории.

На современном этапе развития промышленности внедрение инноваций в производственный процесс предприятиями становится необходимым условием, поддержания в соответствии с условиями рынка темпов экономического развития и повышения конкурентоспособности производимых товаров и услуг.

Для перехода на инновационную модель развития государство как макрорегулятор экономической динамики воздействует на инновационную деятельность хозяйствующих субъектов, используя различные инструменты государственной промышленной политики[1].

Научно обоснованная промышленная политика в условиях общероссийской модернизации способна выступать важным рычагом влияния как на экономику страны в целом, так и на инновационную деятельность ее хозяйствующих субъектов, прежде всего промышленных предприятий.

Нижегородская область является деловым и культурнообразовательным центром Приволжского федерального округа России. Она входит в десятку наиболее густонаселенных регионов страны и отличается выгодным географическим положением. Область находится в центре европейской части России, на пересечении международных транспортных коридоров «Запад – Восток» и «Север – Юг». В регионе развита транспортная система. В 20 км от центра города Нижнего Новгорода расположен международный аэропорт. Речные порты обслуживают суда «река-море», которые имеют выход во все



моря, омывающие европейскую часть страны. Правительство Нижегородской области включает развитие инновационной системы в число приоритетов региональной промышленной политики. В соответствии со Стратегией развития области до 2020 года одним из важных направлений действий Правительства является развитие научнообразовательного комплекса и новой экономики. Областное законодательство, направленное на поддержку инновационной сферы, охватывает весь процесс трансфера технологий от поддержки фундаментальных исследований до поддержки инноваций в промышленности.

Развитие инновационных технологий автомобилестроения и нефтехимической отрасли является приоритетным для Нижегородской области. Сегодня на территории региона успешно развивается Нижегородский индустриальный инновационный кластер в области автомобилестроения и нефтехимии. Определены основные инвестиционные площадки кластера, на его территории располагается 421 свободная инвестиционная площадка. Сегодня на территории области уже работают свыше пятидесяти компаний с мировыми именами.

Инфраструктура инновационной деятельности Нижегородской области представлены следующими объектами:

- Открытый технопарк, Дивеевский район Нижегородской обл.;
- Инновационно-технологический центр Нижегородского государственного университета им. Н.И.Лобачевского;
- Инновационный центр Волго-Вятской академии государственной службы;
- Нижегородское агентство наукоемких технологий;
- Нижегородский научно-информационный центр;
- Нижегородский инновационный бизнес-инкубатор;
- Центр поддержки разработки инвестиционных проектов;
- Нижегородский региональный центр наноиндустрии;
- Нижегородский онкологический научный центр;
- Технопарк ВНИИЭФ-Конверсия, г. Саров;
- Экологический технопарк, г. Саров.

Осуществляется последовательная государственная поддержка инновационного развития промышленности в регионе. В Нижегородской области успешно реализуется «Программа развития промышленности Нижегородской области на 2009-2016 годы» Эффективность реализации данной программы отражена в таблице 1.

Преимущество географического положения области и отсутствие природных полезных ископаемых обусловили возникновение на территории мощного научно промышленного комплекса. Его основу составляют отрасли машиностроения, металлургии и нефтепереработки, авиа и судостроение, радиоэлектроника, лесопереработка.

Благодаря своему научно-техническому потенциалу оборонно-промышленного комплекса и мощной образовательной базе Нижегородская область занимает четвертое место в России по инновационному потенциалу.

Расчет оценки эффективности реализации государственной программы «Программа развития промышленности Нижегородской области на 2009-2016 годы» за 2013 и 2014 год

Показатели эффективности (экономической, общественной, общественно-экономической)	2013г.			2014г.		
	Плановое значение	Фактическое значение	Эффективность	Плановое значение	Фактическое значение	Эффективность
Объем налоговых платежей в бюджет Нижегородской области от обрабатывающих производств, млн.руб.	33500,0	34276,03	102,3%	31365,1	34207,3	109%
Расходы областного бюджета на реализацию мероприятий Программы, млн.руб.	89,419	89,403	99,9%	84,2	84,2	100%

Нижегородская область заняла 5-е место в рейтинге инновационной активности регионов 2014 года, составленном Национальной ассоциацией инноваций и развития информационных технологий (НАИРИТ).

Оценка совокупного инвестиционного потенциала проводится на основе анализа таких ресурсов развития региональной экономики, как трудовые кадры и их образовательный уровень, совокупная покупательная способность населения, совокупный результат хозяйственной деятельности предприятий, экономико-географическое положение региона и его инфраструктурная обеспеченность, обеспеченность региона балансовыми запасами основных видов природных ресурсов, наличие мест посещения туристами и отдыхающими, а также мест размещения туристов, объем налоговой базы, прибыльность предприятий региона, степень развития ведущих институтов рыночной экономики и уровень развития науки и достижений научно-технического прогресса.[2]

О росте доверия к Нижегородской области со стороны инвесторов можно судить по инвестициям в экономику, которые имеют ежегодную положительную динамику в 2011-2014 годах (рисунок 1).

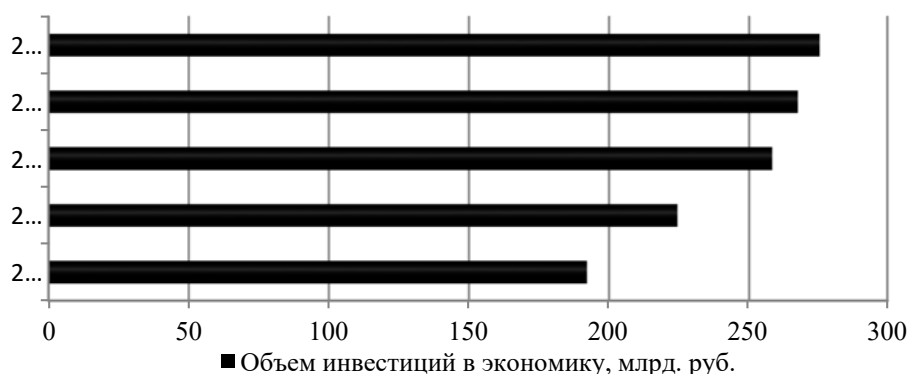


Рисунок 1 Объем инвестиций в экономику

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Основная доля иностранных инвестиций приходится на создание современных, высокотехнологичных производств в таких сферах, как машиностроение, химическая, бумажная, деревообрабатывающая промышленность, металлургия. В таблице 3 показаны объекты новых производств всемирно известных компаний, открытых на территории области в период с 2011 по 2015 гг.

Таблица 2

Новые производства, открытые на территории области в 2011-2015 гг.

Объект	Территориальное расположение	Сфера деятельности	Объем инвестиций
«Шотт Фармасьютикал Пэккэджинг» Компания «Шотт АГ» (Германия)	г. Заволжье	Разработка и производство продуктов, материалов и систем из специального стекла.	600 млн.руб.
«Либхерр» Компания «Либхерр» (Швейцария)	г. Дзержинск	Производство конструктивных элементов и компонентов.	11,5 млрд.руб.
Зовод компании «Валео» (Франция)	г. Кстово	Производство автокомпонентов для российских и зарубежных автопроизводителей.	315 млн.руб.
Предприятия компании «Сен-Гобен Строительная продукция Рус» (Франция)	Павловский район	Производство строительных материалов.	3003 млн.руб.
ООО «РусВинил» (Бельгия, Россия)	г. Кстово	Производство поливинилхлорида (ПВХ)	73 млрд.руб.
ООО «Даниели Волга» (Италия)	г. Дзержинск	Производство металлургического оборудования.	3,2 млрд.руб.
ООО «А.С. и Палитра» (Германия)	г. Дзержинск	Фабрика по производству обоев	1886 млн.руб.
ООО «Йозеф Реттенмайер Рус Продуктион» («Йозеф Реттенмайер унд Зёне компани Кг + ГмбХ» (Германия)	Шарангский район	Производство добавок для дорожного строительства.	344 млн.руб.
ООО «А. Раймонд Рус» (Франция)	г. Дзержинск	Производство крепежных элементов для автомобильной и другой промышленности.	157,5 млн.руб.

В последние несколько лет на фоне общего роста финансово-экономической мощи страны, Нижегородская область показала хорошие

результаты динамичного развития экономики, в частности, и за счет роста инвестиций.

Текущий год связан серьезными политическими и экономическими изменениями в стране, которые существенно повлияли и на социально-экономическое состояние области. В условиях санкций, снижения темпов экономического развития борьба регионов за инвестиции обостряется, растет конкуренция. Как было отмечено в Послании Президента Федеральному собранию, необходимо усилить совместную системную работу по созданию комфортных условий для российских и иностранных инвесторов. [3]

В 2015 году продолжалась работа, направленная на реализацию Стандарта деятельности органов исполнительной власти по обеспечению благоприятного инвестиционного климата, снижение административных барьеров, упрощение процедур доступа субъектов предпринимательства к инженерной инфраструктуре.

В текущем году продолжено внедрение оценки регулирующего воздействия уже на муниципальном уровне. С 1 января 2015 года процедура затронула нормативные правовые акты, разработанные администрацией и городской Думой города Нижнего Новгорода. В течение 2015 года совместно с органами местного самоуправления, общественными организациями и предпринимательским сообществом необходимо провести работу по подготовке к внедрению вышеуказанных процедур с 2016 года в районах и городских округах.

Продолжится привлечение новых резидентов на территорию промышленных парков. Важной задачей на 2015 год являлась подготовка и подача заявки в Министерство экономического развития Российской Федерации по созданию особой экономической зоны промышленно-производственного типа на территории региона и на софинансирование программ поддержки и развития малого и среднего предпринимательства. [4]

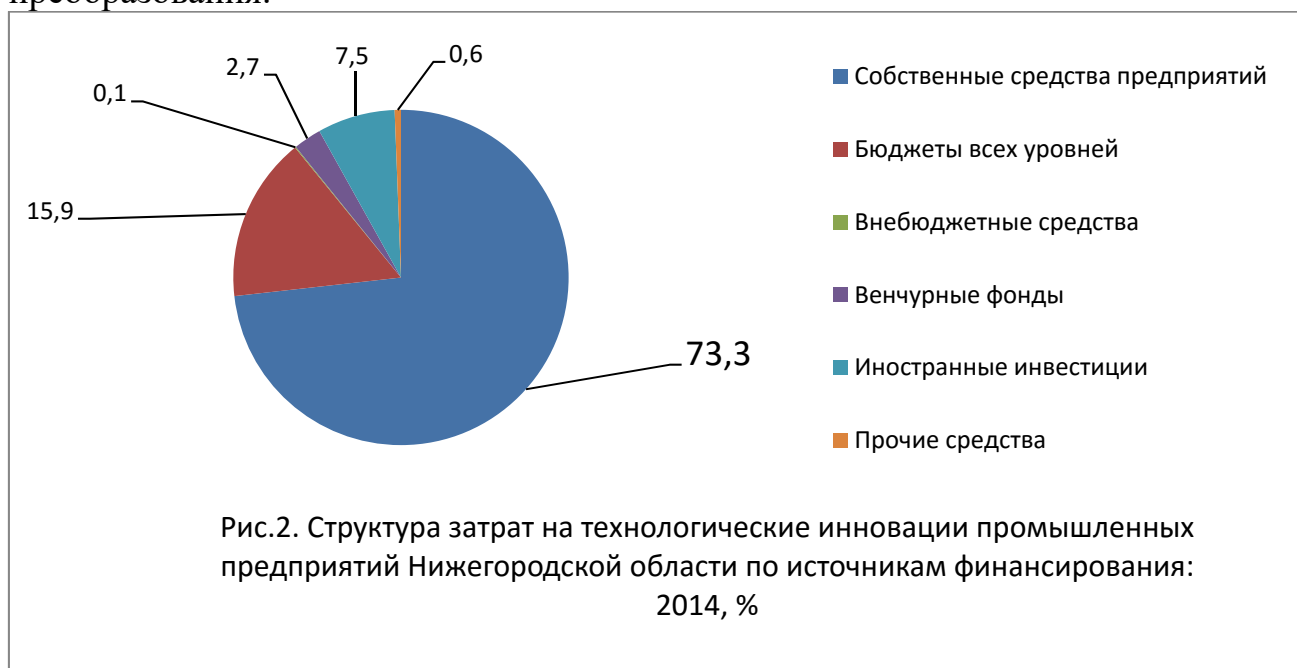
На уже давно осуществляющих свою деятельность, стратегически важных для региона и страны в целом предприятиях, так же проводится политика привлечения инвестиций в инновационные процессы. Например, в соответствии с соглашением о сотрудничестве «Группы ГАЗ» и шведского производителя деталей крепежа Vulten, подписанным в 2012 году, ООО «Бултен-Рус» занимается разработкой и производством деталей крепежа для автомобильной промышленности России и СНГ. Продукция совместного производства используется при реализации различных новых проектов завода «ГАЗ», в том числе и производстве нового семейства коммерческих автомобилей марки ГАЗ — автомобилей NEXT.

Старейшее российское предприятие по разработке, производству и испытаниям шасси, гидроцилиндров и гидроагрегатов для всех типов летательных аппаратов ОАО «Гидромаш» заключил соглашение с германской компанией Liebherr о создании совместного предприятия ООО «Либхерр Аэроспейс — Нижний Новгород». Объем инвестиций составил около 15 млн евро.

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

В ОАО «Нижегородский авиационный завод «Сокол» реализуется крупный инвестиционный проект формирующегося авиационного кластера, в том числе реализуемые в рамках ФЦП «Развитие ОПК»

На рис. 2 представлена структура затрат промышленных предприятий Нижегородской области на инновационную деятельность по источникам финансирования. Несмотря на разнообразие возможных форм и механизмов финансирования инновационной деятельности в России основным источником все же являются собственные средства предприятий. Недостаточное внимание к инновационным процессам со стороны государства и частного сектора существенно тормозит инновационные преобразования.



В эпоху экономики знаний наука, образование и инновации становятся главной движущей силой экономики и ключевым фактором конкурентоспособности.[5]

На территории Нижегородской области существуют все необходимые условия для эффективного развития научно-образовательного комплекса, инновационной деятельности и предприятий новой экономики.

Область входит в первую десятку регионов Российской Федерации по объемам научных исследований. Доля инновационно-активных предприятий за три года выросла и достигла 15%. Ежегодно совершенствуется процесс инвестирования и финансирования инновационной деятельности.

Правительство Нижегородской ведет планомерную работу по обеспечению рационального сочетания механизмов государственного стимулирования инноваторов и рыночных механизмов, реализации институциональной, ресурсно-кредитной, налогово-бюджетной политики, направленной на:

- Интеграцию имеющихся в области научных и производственных ресурсов и концентрацию их на приоритетных направлениях развития реального сектора экономики области.

- Переход организаций реального сектора экономики на режим устойчивой инновационной активности.
- Поддержку разработок в сфере высоких технологий с целью производства на их основе товаров и услуг и выхода на внутренние и внешние рынки, расширение международной интеграции, создание условий для привлечения инвестиций на рынок инновационного капитала.
- Обеспечение условий для формирования прогрессивного технологического уклада и привлекательности инновационного пространства области путем создания инновационной инфраструктуры.
- Расширение системы кадрового обеспечения инновационной деятельности.
- Вовлечение в экономический и гражданско-правовой оборот интеллектуальной собственности и результатов интеллектуальной деятельности. [6]

На основе приоритетов государственной инновационной политики, приоритетных направлений, прогнозов социально-экономического развития Нижегородской области, результатов анализа экономического и экологического состояния региона и внешнеэкономических условий Правительство области формирует перспективную и годовые инновационные программы (с указанием бюджетных и внебюджетных источников финансирования), включающие приоритетные инновационные проекты, а также мероприятия государственной поддержки инновационной деятельности. Инвестирование в инновационную деятельность являются одним из определяющих факторов экономического роста и развития как региона, так и страны в целом, так как способствует формированию экономики инновационного типа. В современных условиях инвестиционная политика региона должна быть направлена в отрасли, являющимися «локомотивами» развития экономики Нижегородской области, это области машиностроения, металлургической промышленности и нефтехимического комплекса. Регион имеет подготовленную базу в виде развитых предприятий данных комплексов. Инновационное развитие этих предприятий несет стратегически важную роль не только на региональном, но и на государственном уровне.

### Список литературы:

1. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года. Сайт Минэкономразвития России URL: [http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/innovations/doc20101231\\_016](http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/innovations/doc20101231_016)
2. Яшин С.Н., Пузов Е.Н. Концептуальные вопросы оценки экономической безопасности регионов// Финансы и кредит. - М.: ООО "Издательский дом "Финансы и кредит", 2006, №1 (205), с.15-19.
3. Кулыгина Е.Н. Перспективы развития инновационной деятельности промышленных предприятий Нижегородской области. / Кулыгина Е.Н. //Актуальные проблемы реализации государственной промышленной политики в России и за рубежом: сборник тезисов, докладов и статей

международной межвузовской конференции. 26 мая 2015г. М.: ФГБОУ ВПО "РЭУ имени Г.В.Плеханова" 212с. 2015г. С. 104-107.

4. Нижегородская область: опыт, проблемы, перспективы // Вестник Правительства Нижегородской области. – Нижний Новгород. – 2010. № 3

5. Яшин С.Н., Солдатова Ю.С. Оценка устойчивости инновационного развития предприятий //Финансы и кредит. - М.: ООО "Издательский дом "Финансы и кредит", 2012, №32 (512), с.9-17.

6. Яшин С.Н., Кошелев Е.В. Финансовый и инвестиционный анализ инноваций //Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 220600 – «Инноватика» и специальности 220601 – «Управление инновациями» - М-во образования и науки РФ, Гос.образовательное учреждение высш.проф.образования Нижегородский гос.технический ун-т им.Р.Е.Алексеева. Нижний Новгород, 2010.

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ВНЕДРЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ

*Купцов А.В.*

*к.э.н., старший преподаватель кафедры  
МиГУ ИЭП ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

Аннотация: в статье показаны существующие проблемы в области применения информационных технологий органами власти. Выделены наиболее актуальные направления информатизации государственных органов и борьбы с препятствиями тормозящих внедрение информационных технологий в государственные структуры.

Ключевые слова: государственное управление, информационные технологии, информационные ресурсы, информационные системы.

Применение современных информационных технологий в органах государственной власти и местного самоуправления, деятельность которых сопряжена с необходимостью обработки и анализа большого объема разнородной информации, сегодня особенно актуально.

На сегодняшний день, наиболее активно и динамично происходит развитие технологий управления налоговой, бюджетной систем и технологий государственно-информационных порталов, которые реализуют взаимодействие органов управления и граждан посредством использования компьютерных сетей, электронного документооборота, технологий накопления информации в единую государственную базу данных, технологий информационных муниципальных систем, а также информационных систем коммунальной и жилищной сферы (в направлении внедрения единого расчетно-кассового центра), гео-информационных систем (основное направление – образование городских и земельных кадастров).

Разработка и внедрение ИТ-технологий в государственные и муниципальные сферы управления - стратегически важная задача.

Можно выделить следующие проблемы, существующие в современном российском информационном обществе:

- полное отсутствие какой-либо ориентации создаваемых государственными органами информационных ресурсов на массовое обслуживание населения информацией, касающейся вопросов, связанных с деятельностью данных органов;
- полное отсутствие законодательного механизма по регулированию правовых отношений в сфере государственно-информационных ресурсов;
- полное отсутствие координации образования федеральными и региональными государственными органами власти информационных фондов, а также баз данных о юридических и физических лицах, а также о правовых отношениях между данными лицами. Это негативно сказывается на актуальности и полноте данных ресурсов, приводя существенному дублированию работ, касающихся их разработки и внедрения;



- недооценка экономической значимости образованных информационных государственных ресурсов. Как следствие этого - неполнота, а чаще всего и полное отсутствие надлежащего бухгалтерского учета данных ресурсов на предприятиях и в учреждениях. Полного реестра внедренных и действующих в государстве информационных государственных ресурсов пока не существует [1].

Решение вышеперечисленных проблем требует разработки согласованных общегосударственных решений в сфере управления информационными государственными ресурсами на основании четко сформулированной информационной государственной политики. Ниже приведены все государственные функции в сфере управления информационными государственными ресурсами:

- разработка производных и первичных информационных продуктов и массивов, требуемых для выполнения всего перечня задач, касающихся государственного управления и воплощения конституционных гражданских прав для доступа к информации;

- защита и надежная охрана информационных государственных ресурсов;

- эффективное применение информационных ресурсов в рабочей деятельности, проводимой государственными учреждениями и органами власти;

- обеспечение гражданам и организациям свободного доступа к необходимым информационным ресурсам в согласии с содержанием Конституции и действующего законодательства РФ.

В согласии с общей структурой управления государством, можно отметить такие уровни управления государственными ИТ- ресурсами:

- региональный уровень;

- федеральный уровень;

- локальный уровень.

Системы ИТ-обеспечения государственных органов власти и управления можно разделить на такие основные виды:

- федеральная система ИТ-обеспечения;

- система ИТ-обеспечения, которая находится в совместном владении Российской Федерации, местных органов и субъектов РФ;

- система ИТ-обеспечения субъектов РФ;

- негосударственная система, используемая с целью предоставления информационных услуг государственным органам управления и власти.

Создаются они на федеральном уровне по решению федеральных государственных органов управления и власти. Системы совместного владения - по решению органов управления и власти субъектов РФ, систем информационного обеспечения субъектов РФ - на основании принятых решений органами управления и власти данных субъектов.

На данный момент актуальными направлениями информатизации государственных органов управления и власти являются:

1. Внедрение технологии «электронного правительства». "Электронное правительство" - принципиально новая система внешних и внутренних отношений государственных учреждений на основании применения возможностей, которые предоставляет сеть Интернет, телекоммуникационных и информационных технологий с целью максимальной оптимизации предоставляемых услуг, а также повышения степени участия населения в различных вопросах, касающихся государственного управления и усовершенствования различных процессов внутреннего характера.

В инфраструктуру электронного правительства входят интегрированные информационные государственные ресурсы в комплексе с развитой системой информационных служб, которые обеспечивают гражданам полностью регламентированный доступ к данным ресурсам.

Внедрение концепции электронного правительства подразумевает решение задач следующего характера:

- разработка и внедрение официальных интернет-сайтов, а также наполнение их официальной актуальной информацией. К обязательной информации следует относить (исходя из содержания аналогичных сайтов других государств) справочная, контактная и общая информация государственных учреждений, статистические данные, сообщения о важных событиях в государстве, нормативные акты и законы, правительственные отчеты, не засекреченное содержимое, находящееся в государственных архивах;

- разработка интерактивных служб, которые дают возможность упростить различные процедуры взаимодействия государственных органов с населением, а также обеспечить максимально удобные и комфортные условия для обращения в госучреждения. В числе таких служб, которые развиваются во многих государствах, можно выделить оплату счетов, разработку и подачу налоговых деклараций, подачу заявлений, торговые электронные площадки для осуществления государственных закупок;

- разработка эффективной системы обратной связи с населением. Сюда можно включить электронные почтовые ящики, созданные с целью принятия обращений от населения, а также закрытые и открытые форумы, системы соцопросов и голосования.

Наиболее первоочередной задачей в сфере информатизации государственного управления является создание межведомственной структуры взаимодействия. С этой связью, исходя из содержания ФЦП "Электронной России" и проводится разработка и внедрение единой государственной системы передачи данных и управления (ЕГСУПД). Данная аббревиатура ЕГСУПД подразумевает межведомственную систему по сбору, хранению, анализу и распространению экономической, финансовой, хозяйственной и иной социально-значимой информации на основе проведения единой технической политики и достаточно строго регламентированного информационного взаимодействия. Она выступает в роли ключевого элемента электронного правительства в РФ.

Федеральные ведомства выстраивают свои информационные системы изолированно и независимо друг от друга, ориентируясь, прежде всего, на личные потребности (так называемая вертикальная интеграция). Данный подход обеспечивает защищенность всех данных систем, но, в свою очередь, делает проблематичным образование межведомственного взаимодействия (горизонтального) на любых уровнях административно-территориального государственного устройства (округ, федерация, район, регион). При этом происходит некоторое распыление большого размера материально-финансовых средств, проводится многократный ввод и процессы обработки дублирующейся информации.

Все ведомственные информационные системы являются изолированными от сетей общественных связей и не предусматривают конкретного информационного взаимодействия с организациями, населением и государством. К тому же, ведомства не обладают достаточным количеством ресурсов для надлежащего технического сопровождения и полноценного развития собственных информационных систем. Существующий недостаток финансирования заставляет разработчиков региональных ИС применять простейшие технологии, что негативно сказывается на их производительности, защищенности и масштабах.

Содержание ЕГСУПД и его техническое обслуживание должно проводиться централизованно с использованием финансирования из федерального бюджета. В таком случае, для ведомств и министерств, как и для территориальных администраций отпадет необходимость выстраивать собственные сети телекоммуникационного назначения, поддерживать их в работоспособном состоянии, отрабатывать различные вопросы, касающиеся информационного обмена с аналогичными структурами, что способно существенно сэкономить время, деньги и иные ресурсы.

ЕГСУПД, являясь единой информационно-коммуникационной инфраструктурой, предоставляет абсолютно для каждого участника взаимодействия перечень стандартных, типичных сетевых сервисов и услуг. Среди них такие: частные виртуальные сети для возможности безопасной передачи данных, услуги электронной почты, межведомственная и внутренняя телефонная и факсимильная связь, потоковые аудио и видеовещание, и иные мультимедийные услуги, которые обеспечивают работу современных инновационных приложений, к примеру, таких, как телемедицина и дистанционное обучение.

2. Информатизация регионов страны. В данном случае, заключаются соглашения, касающиеся сотрудничества Минтранса и связи РФ с региональными администрациями и подключение администраций МО к компьютерным сетям.

Самыми популярными и востребованными направлениями автоматизации в регионах выступают:

- внедрение БД по земельным ресурсам;
- образование БД по недвижимым объектам;

- разработка БД различной документации.

Достаточно активно в регионах действует процесс по перемещению всей тяжести деятельности, связанной с информатизацией с региональных уровней на муниципальные. Данный процесс вполне объясним, так как практически все ИТ-ресурсы разрабатываются именно на муниципальных уровнях и только после разработки применяются и на федеральных и на региональных уровнях.

Самыми острыми проблемами в региональной информатизации являются:

- полное либо частичное отсутствие единого государственного подхода при использовании ИТ-ресурсов государственными органами управления и власти любого уровня;
- полное отсутствие единой системы регистров, классификаторов и кадастров;
- неоправданно повышенные требования, касающиеся закрытия информации;
- присутствие несовместимости информационных ресурсов;
- повышенная стоимость программных и технических средств, а также доступа к ИТ-системам;
- недостаточность методического и правового обеспечения информатизации регионов;
- наличие проблем и нерешенных вопросов, касающихся информационного взаимодействия между населением, хозяйствующими субъектами и государственными и муниципальными органами власти.

3. Разработка автоматизированной системы "Государственного регистра населения" (АС ГРН) Полное отсутствие единой эффективной базы данных по населению, как правило приводит к сложностям в сборе налогов и к необоснованным выплатам разного рода пособий, затратам на социальные и демографические исследования, а также к неоправданным трудностям в процессе обслуживания граждан в учреждениях государственной власти и в органах местного самоуправления.

4. Внедрение эффективной электронной системы государственных закупок на основании технологий электронно-цифровой подписи. Повышение размера информационных потоков между поставщиками и государственными заказчиками приводит, как правило, к необходимости образования электронной системы для обеспечения государственных закупок. В нынешних условиях применение традиционных способов взаимодействия участников чаще всего приводит к потере информации, что негативно отображается на сроках и качестве выполнения государственного заказа.

5. Разработка ИТ-систем для возможности предоставления гарантированного пакета электронных услуг населению и деловым кругам. Проводится развитие ИТ-поддержки бизнеса и предпринимателей.


В условиях стремительного развития информационных технологий, постоянного роста объема информации в государственном администрировании, усложнении онлайн-среды, особенно в сферах оказания

государственных услуг и создания межведомственного банка информации органы исполнительной власти сталкиваются с серьезными проблемами в управлении развитием государственного администрирования в целом. Основными препятствиями эффективного управления развитием информационных технологий в органах муниципальной власти являются:

- отсутствие информационного образования среди основных требований при оценке опытных кадров во время аттестации, этот вопрос поднимается лишь при приеме на работу в органы государственного и муниципального управления;
- низкий уровень информационной культуры местного сообщества в целом, которое затрагивает все сообщество и отдельные профессиональные группы, такие, как государственные и муниципальные служащие;
- цифровое неравенство промышленных и сельских регионов, различная степень развития информационной инфраструктуры и информационной грамотности граждан в рамках одного региона;
- недостаток квалифицированных специалистов, готовых осуществлять профессиональную деятельность на необходимом информационном уровне в органах власти, особенно в сельских поселениях;
- слабое стимулирование персонала органов государственного и муниципального управления для освоения новых информационных технологий и построения электронных муниципалитетов, что во многом зависит от руководителей [2].

### **Список литературы:**

1. Чажаяев М.И., Эскиев М.А., Ялмаев Р.А. Проблемы информационно-коммуникационного потенциала современного государственного управления // Молодой ученый. - 2015. - №14. - С. 301-304.
2. Пясецкая Е.Н. К вопросу развития информационно-коммуникационных технологий в органах власти // Экономика и социум. - 2015. - №3. - [www.iupr.ru](http://www.iupr.ru)



**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
АНТИКОРРУПЦИОННЫЙ АСПЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ  
МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

*Ларичева З.М.*

*к.э.н., доцент кафедры ЭТuМ ИЭП ННГУ*

*Мосина Л.А.*

*к.э.н., доцент кафедры МиГУ ИЭП ННГУ*

*Сабанчева М.В.*

*Государственный налоговый инспектор*

*Инспекции ФНС России по Сормовскому*

*району г. Н.Новгорода*

«Мы живем в несовершенном мире, - писал известный американский социолог И. Валлерстайн, - он всегда будет несовершенен, и поэтому в нём всегда будет несправедливость. Но перед этой реальностью мы вовсе не бесполезны. Мы можем сделать мир менее несправедливым, мы можем сделать его более прекрасным; мы можем углубить наше познание его. Нам нужно лишь строить его» [1, с. 33].

В полной мере эти мысли и идеи, которые Иммануил Валлерстайн изложил в одной из своих последних работ могут быть отнесены к решению проблем дальнейшего развития государственного и муниципального управления в России. К их числу исследователи относят, например, развитие стратегического государственного управления, проблемы организации государственного управления на национальном, региональном, местном уровнях, проблемы государственного администрирования в кризисных и конфликтных ситуациях и др.

В настоящее время, на наш взгляд, следует обратить внимание на проблему коррупции в органах власти, особенно в системе муниципального управления. Актуальным и социально значимым сейчас является анализ причин и поиск путей преодоления коррупции.

Известно, что коррупция означает «злоупотребление служебным положением, прямое использование должностным лицом прав и полномочий в целях личного обогащения» [2, с. 268].

В современной России проявления коррупции присутствуют на всех уровнях управления в различных сферах человеческой деятельности. Но особенно многочисленны случаи подкупа должностных лиц в муниципальных образованиях.

Можно их массовое распространение связать с отсутствием опыта становления и функционирования муниципального управления в России на современном этапе, отсутствием исторических традиций в развитии муниципалитетов и других местных органов власти (как это, например, имеет место в странах Европы), недостаточным взаимодействием государственной и муниципальной власти во многих регионах России.

В тоже время главной причиной распространения коррупции в органах государственного и муниципального управления является слабый контроль за действиями чиновников и других лиц, связанных с коррупцией. На

муниципальном уровне в России такой контроль в основном пока еще мало эффективен. Это наглядно проявляется во многих коррупционных делах последнего времени, в частности, в истории с «красногорским стрелком».

Правовая конструкция вертикальной власти в России устроена таким образом, что чем ниже уровень государственного управления, тем меньше у субъекта контроля со стороны государства и общества и соответственно, тем больше коррупционные риски» - замечает исследователь этой истории С. Тихонов [3, с. 20].

На наш взгляд, в этой поучительной муниципальной истории можно обнаружить и другую характерную для современной системы муниципального управления причину поражения её коррупцией. Она связана с распределением предметов ведения между органами муниципальной и региональной власти и особенно определения полномочий по распоряжению землей и другими ценными ресурсами.

В Подмосковье и других регионах России уже было немало криминальных историй, связанных с переделом прав собственности на землю, выделением земельных участков под жилищную застройку, поэтому в органах федеральных и региональных власти постепенно назревала идея необходимости изъятия у муниципалитетов права самостоятельно решать эти вопросы. «Первый же пилотный проект подобной трансформации в Московской области вскрыл всю местечковость и криминальную клановость системы власти самого низшего звена государства – муниципального», - пишет С. Тихонов [3, с. 20].

Криминальные формы реализации права муниципальной собственности являются во многом следствием имеющихся законодательных недоработок в вопросе формирования муниципальной собственности. Это отмечают и многие специалисты в области муниципального права: «Изменения, которые внёс Закон о местном самоуправлении 2003 г. в экономические основы местного самоуправления направлены на решение указанных проблем. Однако формирование экономических органов местного самоуправления основывается на гражданском, бюджетном, налоговом законодательствах. Поэтому нормы Закона о местном самоуправлении 2003 г. будут действовать в той мере, в какой они будут согласованы с БК РФ, Налоговым кодексом РФ и ГК РФ» [4, с. 199].

Кроме того федеральные законы о местном самоуправлении являются рамочными и их основные положения могут быть развиты в законах, разрабатываемых и принимаемых субъектами РФ.

При определении причин коррупции и других противоречивых действий на разных уровнях власти (районной, городской, областной, республиканской) следует учитывать у нас в стране также влияние атмосферы переходного периода, в который Россия попала в конце XX начале XXI века.

«Сказывается ли специфика переходного периода на характере коррупции? Связь между переходными социально – экономическими условиями и коррупцией двусторонняя, – отмечает В.Д. Граждан. – С одной стороны, возникающие переходные проблемы усугубляют коррупцию, а с

другой – масштабная коррупция консервирует и обостряет проблемы переходного периода, мешает их решению» [5, с. 570]. В этой связи процесс становления местного самоуправления в России осуществляется в условиях формирования новой политической и социально – экономической системы, в условиях непонимания сути местного самоуправления у населения и в отдельных региональных органах государственной власти. Это приводило в свою очередь к появлению несовершенных региональных законов о местном самоуправлении, обострению отношений между органами государственной власти (федеральными и субъектов РФ) и органами местного самоуправления, что было связано с отсутствием чётного правового разграничения их полномочий. Кроме того, многие вопросы работы органов местного самоуправления приходилось решать впервые. Среди них были такие важные вопросы, как разработка нормативно - правовых актов муниципальных образований, финансово – экономические основы их развития и, в том числе вопросы управления муниципальным хозяйством, муниципальной собственностью. В условиях нехватки квалифицированных кадров муниципальных служащих и приходе в органы муниципальной власти определенной доли лиц с целью извлечения в первую очередь личной выгоды и преследования корыстных интересов, нередко происходило в системе местного самоуправления злоупотребление служебным положением и разрастание коррупции.

По данным Центра антикоррупционных исследований и инициатив (Transparency International) ущерб от коррупции в России составляет около 40 млн. рублей в год. За первые 6 месяцев 2015 года в России было возбуждено около 11,5 тысяч дел коррупционной направленности, в суд направлены около 6,5 тысяч. Коррупция в России существует в основном на низовом уровне [6].

На прошедшей в октябре 2015 года в Санкт – Петербурге шестой сессии Конференции государств – участников Конвенции Организации Объединенных наций против коррупции обсуждался комплекс мер по противодействию коррупции. Как отметил министр юстиции России Александр Коновалов, коррупция в современном мире приобрела транснациональный характер. Это связано со снятием барьеров на пути передвижения финансовых средств, с проникновением подкупа в среду международных экономических отношений. Поэтому сейчас роль может сыграть сотрудничество между правительствами и неправительственными организациями, специализирующимися на противодействии коррупции [7, с.1].

В тоже время важно, использовать на всех уровнях различные инструменты и методы развития антикоррупционных действий. На муниципальном уровне значительные возможности по предупреждению злоупотребления служебными полномочиями заложены, по нашему мнению, в организации эффективного взаимодействия власти и бизнеса. Такие примеры имеются уже в отдельных регионах страны (Ульяновская, Новосибирская, Челябинская область, Татарстан, Башкирия и др.), где региональная и муниципальная власти заботятся о привлечении инвестиций.




Для этого они не просто привлекают инвесторов, а делают всё для снижения административных барьеров. «Когда служащий видит рядом с предпринимателем представителя власти, у которого полномочия от губернатора, у него и мысли не возникает заломить цену за подключение к электросетям или отыскать другой повод для вымогательства взятки» [8, с.43].

Эффективному взаимодействию органов государственного и муниципального управления в антикоррупционной деятельности способствует также консолидация местных элит, их заинтересованность и ответственность за социально – экономическое развитие муниципальных образований.

Как свидетельствует опыт зарубежных стран, которые входят в первую десятку по чистоте в отношении коррупции (Финляндия, Дания, Новая Зеландия, Исландия, Сингапур, Швеция, Канада, Нидерланды, Люксембург, Норвегия) у всех них есть ряд общих моментов, которые можно взять на вооружение. Это, во – первых, сформулированная на государственном уровне антикоррупционная стратегия. Во – вторых, осуществляется комплексное решение проблемы, включение в борьбу с коррупцией таких социальных институтов как гражданское общество, государственная и муниципальная служба, общественные организации, политические партии, правоохранительные органы. И, в – третьих, современные информационные технологии позволяют сделать работу органов власти на всех уровнях прозрачной, что обеспечивает мониторинг уязвимых мест и реализацию необходимых мер по борьбе с коррупцией.

### **Список литературы:**

1. Валлерстайн И. Конец знакомого мира. Социология XXI века : пер. с англ. М.: ОМЕГА – Л, 2004, 390с.
2. Управление организацией. Энциклопедический словарь. – М.: Издательский Дом ИНФРА – М, 2009 – 822 с.
3. Тихонов С. Поучительная муниципальная история // Эксперт 2015 № 45, 20 – 22 с.
4. Муниципальное право. М.: Издательство ОМЕГА – Л, 2012 – 288 с.
5. Граждан В.Д. Государственная гражданская служба – М.: Издательство Юрайт, 2013 – 641 с.
6. [Электронный ресурс]. – Режим доступа. [http://www. Transparency. org. ru](http://www.Transparency.org.ru)
7. В международном розыске – коррупция // Российская газета от 29.10.2015 г.
8. Лабькин А. Инвестиционная перезагрузка // Эксперт. 2015 № 16, с. 43-45



**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**  
**ВОПРОСЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТИ В СФЕРЕ**  
**ЖКХ. РЕКУПЕРАЦИЯ ВОЗДУХА**

*Лебедев Ю. А.*

*к.э.н, профессор, кафедра менеджмента  
и государственного управления ННГУ  
им. Н.И.Лобачевского*

*Пельченков М. В.*

*аспирант, кафедра менеджмента и  
государственного управления ННГУ им.  
Н.И.Лобачевского*

В настоящее время энергетические ресурсы занимают по меньшей мере 80% от материальных затрат в жилищно-коммунальном хозяйстве. Энергоемкость Российских коммунальных услуг в 4 раза превышают показатели развитых стран. Учитывая вышесказанное, потенциал ресурсной экономии еще значительно высок. Потери в сети теплоснабжения достигают 60%. Повышение энергоэффективности сферы жилищно-коммунального хозяйства возможно за счет организации автоматизированного учета потребления.

Использование в системе отопления многоквартирного дома современного оборудования такого как автоматизированного узла управления или индивидуального теплового пункта может привести к снижению потребления тепла на 25%. Вместе с тем использование индивидуальных тепловых счетчиков и автоматизированных радиаторных терморегуляторов увеличивают экономию дополнительно на 20%.

Грамотное применение автоматизации в многоквартирных домах позволяет снизить потребление тепла на 50 – 60%

Износ коммунальной инфраструктуры составляет 70-80% и увеличивается на 2-3% в год. Около 30% основных фондов ЖКХ уже полностью отслужили нормативные сроки.

Одним из основных элементов модернизации теплосетей в России является применение современных теплоизоляционных материалов как на внутридомовых так и магистральных теплосетях. В отечественном ЖКХ эксплуатируется порядка 250 тысяч километров тепловых сетей, значительная часть которых имеет устаревшую теплоизоляцию. Потери тепла составляют порядка 40% в магистральных теплопроводах и 30% в домах. Переход на современные утеплительные материалы позволит повысить энергоэффективность комплекса в 2-3 раза.

Важнейшей составляющей системы энергоэффективности многоквартирного здания является система вентиляции с рекуперацией тепла.

Подобные системы позволяют не только дополнительно экономить тепловую энергию, но и повысить комфорт проживания в доме.

Современные технологии представляют дом как «термос», с замкнутым контуром. Пластиковые окна не позволяют терять тепло за счет своей

герметичности, а утепленные стены практически не пропускают холодный воздух извне.

Проживание в таком «термосе» невозможно без приточной вентиляции. Человеку для комфортного проживания необходимо порядка 420 л воздуха/час. И тут возникает вопрос, каким образом, воздух из внешней среды должен попасть во внутрь помещения?

Существует 2 способа:

- приточно-вытяжная вентиляция с подогревом на входе в здание. Чаще всего применяется электрические обогреватели, которые приводят внешний воздух к приемлемой температуре +18, +20 С. Этот способ является весьма энергозатратным;

- система вентиляции с рекуперацией. Система приточной вентиляции объединяется через специальное устройство – рекуператор с системой отточной вентиляции, тем самым производя теплообмен. Благодаря обмену тепла между выходящим воздухом (около +20С) и входящим (например -10С) в жилое помещение попадает комфортный для проживания воздух температурой около +18С;

Затраты на вентиляцию помещений жилого дома с применением системы рекуперации воздуха на 50% ниже.

### **Годовой расход теплоты на нагрев приточного воздуха в СВ<sup>10</sup>**

Годовой расход теплоты на нагрев приточного воздуха за одну смену в прямооточной СВ, в кДж/кг, равен:

$$Q = 0,143 \text{ nmGc}(t_{\text{пр}} - t_{\text{м,х}}) \text{ МК}_3\text{К}_4, \quad (1)$$

где n – число рабочих дней в неделе;

m – продолжительность смены, ч;

c – удельная теплоемкость воздуха, равная 1,005 кДж/кг • °С;

G – максимальный расход приточного (наружного) воздуха, кг/ч;

t<sub>пр</sub> – температура приточного воздуха в холодное время года, °С;

t<sub>м,х</sub> – температура наружного воздуха самого холодного месяца;

M – продолжительность периода потребления теплоты воздухонагревателем СВ, в сутках;

K<sub>3</sub>, K<sub>4</sub> – коэффициенты, определяемые по табл. 2 в зависимости от величины M.

Потребление теплоты воздухонагревателем СВ в прямооточной системе продолжается до тех пор, пока температура наружного воздуха ниже температуры приточного воздуха t<sub>пр</sub>:

$$M = 182,5 \sqrt{(t_{\text{пр}} - t_{\text{м,х}}) / (t_{\text{м,г}} - t_{\text{м,х}})}, \quad (2)$$

t<sub>м,г</sub> – среднегодовая температура наружного воздуха.

Годовой расход теплоты для СВ, работающей с рециркуляцией воздуха, рассчитывается по формуле (1), в которой вместо температуры наружного воздуха t<sub>м,х</sub> следует принять температуру смеси наружного и внутреннего воздуха:

<sup>10</sup> Пособие 9.91 к СНиП 2.04.05-91. Годовой расход энергии системами отопления, вентиляции и кондиционирования. /Промстройпроект М. 1993г.

$$t_{m,cm} = t_{в,x} (1 - G / G_o) + t_{m,x} G / G_o . (3)$$

В формуле (9)  $G$  и  $G_o$  – расход наружного и приточного воздуха, кг/ч;

$t_{в,x}$  – температура внутреннего воздуха в холодный период года, °С.

Потребление теплоты воздухонагревателем СВ в системе с рециркуляцией имеет место пока температура смеси наружного и внутреннего воздуха ниже температуры приточного воздуха в холодный период года. При этом в формулу (2) вместо  $t_{m,x}$  следует подставить  $t_{m,cm}$  по формуле (3), а вместо  $t_{m,r}$  – среднегодовую величину температуры смеси, которую надо определить по формуле (3) при среднегодовой температуре наружного воздуха.

Число часов работы воздухонагревателя в течение года определяется по формуле:

$$M_r = 0,143 M_n m K_3. (4)$$

В случае использования системы вентиляции без рекуперации тепла на обогрев затрачивается от 6 до 10 кВт/ч электроэнергии, система оборудованная рекуператором расходует около 2 кВт/ч. Экономия на отоплении помещений достигает 80% .

Таким образом в системе жилищно-коммунального хозяйства существует значительное число резервов. Учитывая суровость Российского климата, каждый вложенный рубль окупится уже через 6-8 лет, а затем будет работать только на экономию ресурсов.

### Список литературы:


1. Федеральный закон 07.12.2011 N 416-ФЗ «О водоснабжении и водоотведении»;
2. Федеральный закон РФ от 27.07.2010 N 190-ФЗ «О теплоснабжении»;
3. Федеральный закон от 23.11.2009 N 261-ФЗ «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»;
4. Федеральный закон от 21.07.2007 N 185-ФЗ «О Фонде содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства»;
5. Федеральный закон РФ от 26.03.03 N 35-ФЗ «Об электроэнергетике»;
6. Указ Президента Российской Федерации от 13 мая 2010 года № 579 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности»;
7. Распоряжение Правительства Нижегородской области от 27 августа 2010 года № 1763-р «Об утверждении Концепции областной целевой программы «Энергосбережение и повышение энергетической эффективности Нижегородской области на 2010-2014 годы и на перспективу до 2020 года»;
8. Приказ от 28.04.2012 № 44 министерства жилищно-коммунального хозяйства и топливно-энергетического комплекса Нижегородской области «Об утверждении Программы развития электроэнергетики Нижегородской области на 2012-2016 годы»;



## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

9. Пособие 9.91 к СНиП 2.04.05-91. Годовой расход энергии системами отопления, вентиляции и кондиционирования. /Промстройпроект М. 1993г.

10. <http://www.government-nnov.ru/> - сайт Правительства Нижегородской области.



**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ФИЗКУЛЬТУРНО-  
ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫМИ КОМПЛЕКСАМИ И СПОРТИВНЫМИ  
ШКОЛАМИ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

*Лебедев Ю.А.*

*к.э.н., профессор кафедры менеджмента  
и государственного управления ННГУ*

*Летягина Е.Н.*

*к.э.н., доцент кафедры менеджмента и  
государственного управления ННГУ*

*Повышев И.А.*

*студент 2 курса магистратуры по  
направлению «Государственное и  
муниципальное управление» ННГУ*

**Аннотация** Значительный потенциал физической культуры и спорта необходимо в использовать, как с экономической, так и социальной стороны, поскольку это – наименее затратный и наиболее результативный рычаг духовного и физического оздоровления нации. В статье рассмотрены проблемный аспект управления физкультурно-спортивными организациями на примере Нижегородской области.

**Ключевые слова** физическая культура, спорт, ФОК, СДЮСШОР, управление, Нижегородская область

Одним из наболевших вопросов Нижегородской области является проблема управления физкультурно-оздоровительными комплексами (ФОК). Региональная программа строительства ФОКов испытывает трудности, и не может быть реализована в ближайшие несколько лет. На территории Нижегородской области уже построено и функционирует достаточное количество ФОКов. Это хорошая материально-техническая база и огромное наследие для физкультурно-спортивных отношений.

Проведение анализа деятельности ФОКов в Нижегородской области, нужно, как никогда. Необходимо подвести итоги работы, а самое главное привести концептуальную идею модернизации управления ФОКами Нижегородской области.

В Нижегородской области действует региональная программа строительства физкультурно-оздоровительных комплексов, согласно которой уже введены в эксплуатацию 27 физкультурно-оздоровительных комплексов. В 2014 году начато строительство ФОКов в Арзамасском районе, Починках и Городце, ледовых дворцов в Навашино и Сеченово. Ввод этих объектов в эксплуатацию планируется в 2015 году.

По данным Министерства спорта Нижегородской области в 2013 году физической культурой и спортом занималось 27,2 % населения, что в 2,7 раза больше, чем в 2007 году. В 2014 году показатель количества занимающихся физической культурой составил около 30%, что характеризует соответствие показателям Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации до 2020 года.

ФОКи работают по нескольким направлениям:

1) секционная работа с детьми. В ФОКах на сегодняшний день ведутся занятия более чем по 54 видам спорта. Их ежемесячно посещают более 20 тысяч ребят. На базах ФОКов реализуется система по модульному обучению плаванию, в рамках которой в 2014 году плавать научились более 30 тысяч школьников начальных классов. Благодаря работе ФОКов новый импульс получила работа с детьми и в летние каникулы. В период летней оздоровительной кампании в тренировочном процессе и учебно-тренировочных сборах отдохнули и приняли участие более 57 тысяч ребят.

2) занятия физической культурой людьми пожилого возраста. Большой интерес вызывают занятия в бассейнах и тренажерных залах у людей пожилого возраста. В 2014 году более 8 тысяч пенсионеров на регулярной основе посещали группы ФОКов.

3) работа с людьми с ограниченными возможностями. Ежемесячно ФОКи посещают более 3,5 тысяч человек с ограниченными возможностями, в том числе почти 500 детей-инвалидов.

4) проведение соревнований. Всего в 2014 году на базе ФОКов проведено около пяти тысяч городских, районных, областных и всероссийских мероприятий. Это в полтора раза больше показателей 2013 года.

Возможность заниматься в комфортных условиях, на современных спортивных площадках позволила существенно улучшить подготовку юных спортсменов — в 2014 году около 2000 воспитанников физкультурно-оздоровительных комплексов выполнили нормативы массовых разрядов.

На базе физкультурно-оздоровительных комплексов проводится также работа с детьми из коррекционных школ, детских домов, реабилитационных центров, а так же с ребятами, стоящими на учете в комиссиях по делам несовершеннолетних и защите их прав.

Программа по строительству ФОКов региональная, финансировалась полностью из бюджета субъекта, а большинство ФОКов в настоящее время являются муниципальными. Какое-то время эти объекты были учреждениями государственными, а потом переданы местным органам власти, на территории которых находятся. Вопрос в том, как муниципальным органам власти справиться с содержанием этих объектов?

Министерство спорта Нижегородской области приводит данные, что в среднем по региону посещаемость одного ФОКа держится на уровне 1000-1200 человек в сутки, а систематически занимающихся физкультурой и спортом человек – 30% от общего числа населения.

Правительство Нижегородской области считает, что ФОКи должны полностью перейти на автономное содержание, т.е. оказывать услуги населению и при этом самим зарабатывать на свое содержание. Даже если объект посещает 1000 человек в сутки – это сделать невозможно. Хотя бы потому, что по данным Нижегородского Росстата объем платных услуг населению, в сфере физической культуры и спорта, за один месяц 2015 года составляет в среднем 110 млн рублей (и это преимущественно по г. Нижнему Новгороду), когда на содержание одного ФОКа в год нужно примерно 40 млн. рублей. И это притом, что коммерческие организации работают целый день и

главным образом нацелены на то, что посетители могут приходить в любое удобное время. А социальным объектам все-таки нужно оставлять время для работы с населением. При всех возможностях ФОКов, расположенных на территории районов Нижегородской области, даже если все близлежащее население будет посещать ФОК по приемлемым для региона ценам, нужных годовых объемов средств на собственное содержание не соберется.

Таким образом, многофункциональные спортивные комплексы, которые задумывались Правительством Нижегородской области, как социальные объекты – должны такими социальными, и оставаться. Оказывать услуги местному населению по самым низким и доступным ценам и финансироваться из всех возможных уровней бюджета, тем самым привлекая все больше людей к занятиям физической культурой и спортом во всех районах Нижегородской области. А решить задачу, чтобы эти объекты перешли полностью на автономный режим не получится еще, как минимум, 20 лет. Есть и положительные моменты, все-таки строительство таких больших объектов – это инвестиции в будущее. В первую очередь в будущее здоровое поколение и высокую производительность труда этого поколения.

Концептуальная идея модернизации управления ФОКами заключается в их передаче в оперативное управление бюджетным учреждениям (государственным или муниципальным) дополнительного образования, реализующим, как предпрофессиональные, так и общеобразовательные программы спортивной подготовки. Процесс этот не одного дня и сразу все объекты передать не получится, но такое решение явно спасет ситуацию.

Сравнительная характеристика функционирования ФОКов и учреждений дополнительного образования показала, что:

- ДЮСШ насчитывают многолетнюю историю развития спорта и большой опыт внедрения и применения различных технологий и процессов обучения по различным программам, поскольку это связано с тем, что история практически всех ДЮСШ тянется с Советской спортивной школы;

- в ДЮСШ установлена более эффективная нормативно-правовая база охраны и оплаты труда и отлаженная система повышения квалификации работников, что способствует росту их профессионального уровня;

- у ДЮСШ имеется более эффективное взаимодействие со спортивными федерациями и более налаженный процесс обучения спортсменов, которые показывают в спортивных соревнованиях лучшие результаты.

Преимуществом ФОКа является более совершенная материально-техническая база.

Объединив все составляющие этого вопроса, мы получим очень мощный инструмент развития физической культуры и спорта. Создание таких организаций существенно поправит статистику регулярно занимающихся детско-юношеским спортом. Существующие цифры статистики уже сразу выйдут на реальный уровень. А так как строительство этих объектов – инвестиции в будущее (как я писал ранее), то уже через 20 лет ФОКи смогут выйти на реальный уровень коммерциализации. Преимущественно занятия в спортивных секциях проходят в послеобеденное время и испытывают малую



загрузку до обеда, на это время и нужно нацеливаться в плане извлечения собственных доходов. Но пока это будет сделать невозможно, привлечь клиентов на это время. Вот спустя 20 лет, выпустив достаточное количество учеников из стен этих учреждений, мы сможем привлекать их на коммерческой основе к систематическим занятиям физической культурой и спортом. Так же в более большом объеме развивать корпоративную составляющую использования данных объектов.

Со стороны Правительства Нижегородской области необходимо разрабатывать не только программы строительства таких крупных объектов, как ФОКи, но и эффективную систему управления. Разработать стратегию плавного перехода всех ФОКов в оперативное управление учреждений дополнительного образования спортивной направленности. Вместе с этим грамотное нормативное регулирование оплаты труда приведет к привлечению дополнительных кадров в эти учреждения и будет стимулировать сотрудников на повышение квалификации. В этих новых учреждениях явно требуется ввести должность заместителя директора, который будет выполнять функции маркетолога, заниматься рекламой, подбором квалифицированного персонала, пропагандой занятий физической культурой и спортом.

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИИ В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

*Лежнина Д.С.*

*студентка бакалавриата Института  
экономики и предпринимательства  
ФГАОУ ВПО «ННГУ им. Н. И.  
Лобачевского»*

*Самоделкина М.А.*

*студентка бакалавриата Института  
экономики и предпринимательства  
ФГАОУ ВПО «ННГУ им. Н. И.  
Лобачевского»*

**Аннотация:** в статье описаны изменения в современной управленческой деятельности, а также рассмотрена необходимость внедрения инновационных процессов в стратегию управления организацией.

**Ключевые слова:** инновационные процессы, менеджмент, механизмы управления, самообучающаяся организация.

Современная управленческая среда регулярно меняется наряду с изменениями во всех отраслях экономической деятельности. Инновации являются неотъемлемой частью развития и стабилизации и такой области знаний, как менеджмент, который представляет собой разработку и создание (организация), максимально эффективное использование (управление) и контроль социально-экономических систем [3].

Инновации-изменения, которые «включают в себя разработку новой технологии и в результате – создание нового продукта, конкурентоспособного на рынке» [2].

Инновации в менеджменте – способность и возможность видеть необходимость нововведений и изменений инновационного типа, проектировать нововведения и успешно реализовывать их в практике управления [1, 56].

Сегодня инновациям и инновационному управлению уделяется особое внимание, т. к. реализация инновационных процессов в новые продукты, технику и услуги является основой его социально-экономического развития.

Динамика развития рынка требует перемен и инновационных подходов в менеджменте. Для здорового функционирования в рыночных условиях организациям необходимо обладать некоторыми признаками и качествами, позволяющими им оставаться конкурентоспособными: быстрая адаптация, творчество и креатив, качественная продукция (услуги).

Исследователям и практикам еще со времен К. Маркса известны три источника ресурсного обеспечения процесса управления: средства труда (материальные ресурсы), предметы труда (финансовые ресурсы) и труд (кадры) [5, 25 – 31].

Недавно появился новый вид ресурса – информационный, проникший в структуру общего менеджмента. Некоторые изменения привели к появлению нового вида управления – информационного менеджмента, Благодаря

появлению инновации, информация стала помощником в управленческой области.

Намного облегчился поиск эффективных методов мониторинга и контроля результатов управления организацией, стали наглядно видны перемены в рыночной среде.

Современные изменения, происходящие в менеджменте как науке и практике, можно разделить на три категории:

1. Инновации в методологии менеджмента, заключающиеся в появлении новых направлений и от ветвлений в управлении. К данной группе относятся следующие аспекты: синергетический менеджмент, гендерный менеджмент, креативный менеджмент, сетевой менеджмент, коммуникативный менеджмент и многое др.

2. Инновации внутри структурных видов общего менеджмента, который в крупных организациях и предприятиях делится на: производственный менеджмент, управление маркетингом, финансовый менеджмент, кадровый менеджмент, внешнеэкономический (международный) менеджмент, менеджмент инноваций и др.

3. Инновации в основах науки и практики общего (классического) менеджмента [5, 25 – 31].

В данной статье хотелось бы остановиться на изменениях, затрагивающих механизмы и принципы управления организацией. В первую очередь, современный менеджмент ориентируется на построение самообучающихся и быстроадаптирующихся организаций.

Существует проблема эффективного использования внутренних ресурсов предприятия, впоследствии этого происходит запоздалая реакция и непостоянная приспособляемость к изменениям внешней среды. В сегодняшних условиях организации необходимо:

- ✓ децентрализация в управлении;
- ✓ создание мотивации у работников и привлечение их к участию в принятии решений;
- ✓ создание положительного имиджа компании и формирование корпоративной культуры;
- ✓ выбор долгосрочного вектора развития организации.

В механизме управления появились новые принципы управления организацией [4, 128]: самогенерация, децентрация, хрематика – искусство «делать деньги»; самоколлаж – посредничество, кризисность, инволюция – упрощение структуризации в процессе менеджмента как отказ от научного рационализма; панетрация – измерение уровней бизнес-процессов и др.

Следует отметить, развитость и многообразность современного менеджмента напрямую связана с появлением инновационных явлений и разработок. Без совершенствования методов управления организациям практически невозможно оставаться конкурентоспособными в рыночных условиях.

Сегодня на смену классическим, административным методам менеджмента приходят современные способы, диктующие компаниям

стремиться соответствовать повседневным реалиям, т. е. быть саморегулирующимися, самостоятельными, творческими.

Итак, в заключении хотелось бы отметить, что в принципы современного менеджмента входит непрерывность и повсеместность инновационных процессов внутри организации. Инновации должны создаваться не только специализированными отделами и службами по исследованию и разработкам, но и превратиться в главные ежедневные инструменты роста внутренней эффективности и конкурентоспособности всех подразделений.

Развитие любой организации без организации инновационных процессов обрекает ее на быструю потерю рыночных позиций.

### Список литературы

1. Аньшин В. М., Дагаев А. А. Инновационный менеджмент: концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: Учебное пособие – М.: Дело, 2006. С. 56.

2. Мазуренко С. Инновации – это симбиоз государственной политики и рыночных отношений [Электронный ресурс] // URL: [http://www.allventure.ru/articles/15/#replies\\_page1](http://www.allventure.ru/articles/15/#replies_page1)

3. Менеджмент [Электронный ресурс] // URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82>

4. Никулин Л. Ф. Менеджмент эпохи постмодерна и «нью-экономики» – М.: Юнити-Дана, С. 128.

5. Никулина И. Е. Инновации в современном менеджменте // Вестник Томского государственного университета. 2011. N 342. С. 25 – 31.

УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИКОЙ РЕГИОНА: ТЕКУЩИЕ ПРОБЛЕМЫ  
И ПУТИ РЕШЕНИЯ

*Летягина Е.Н.*

*к.э.н., доцент кафедры менеджмента и  
государственного управления ННГУ*

*Сажина С.А.*

*студентка 4 курса бакалавриата по  
направлению «Государственное и  
муниципальное управление» ННГУ*

**Аннотация** В статье рассмотрены вопросы повышения эффективности управления экономикой региона, определены основные элементы системы управления, выявлены проблемы и предложены пути решения для субъектов РФ.

**Ключевые слова** управление, экономика, региональное развитие, регион

Особенности управления региональной экономикой обуславливаются как объективными особенностями конкретной территории (географическое положение, природно-климатические условия и т.д.), так и уровнем экономического и социального развития, а также эффективностью использования человеком имеющихся на данной территории ресурсов. Таким образом, управление экономикой региона следует рассматривать как комплекс взаимосвязанных элементов, включающий социально-экономическое благополучие региона, эффективность использования прогрессивных технологий, применение современных информационно-коммуникативных систем и квалификацию управленческого персонала.

Экономика России, такая она есть, складывается из экономик отдельных субъектов. Эффективное управление экономикой страны в целом немыслимо без региональной составляющей. Развитие системы управления региональной экономикой является одним из ключевых условий обеспечения социально-экономического развития нашей страны, повышения качества жизни населения и конкурентоспособности на мировом уровне. В таблице 1 представлена классификация регионов России по уровню экономического развития.

Одной из основных проблем регионального развития является проблема привлечения инвестиций. В Правительствах субъектов РФ меры государственной поддержки субъектам инвестиционной деятельности осуществляются через различные министерства. Наиболее значимым для региона инвестиционным проектам может быть предоставлена государственная поддержка, которая осуществляется на основании соответствующих региональных нормативно-правовых актов и оказывается в форме финансовых и нефинансовых мер. Кроме того, господдержка оказывается ученым и научным организациям, выполняющим фундаментальные и прикладные исследования, актуальные для региона.

Классификация регионов России по уровню экономического развития

№	Тип региона	Субъекты РФ
<b>Высокоразвитые</b>		
1	Финансово-экономические центры	Москва, Санкт-Петербург, Московская область
2	Сырьевые экспортно-ориентированные	Коми, Саха (Якутия), Сахалинская, Тюменская области
<b>Развитые</b>		
1	С диверсифицированной экономикой	Татарстан, Нижегородская, Новосибирская, Ростовская, Самарская, Свердловская области
2	С опорой на обрабатывающую промышленность	Вологодская, Иркутская, Ленинградская, Липецкая, Новгородская, Омская, Челябинская, Ярославская области
3	С опорой на добывающую промышленность	Башкортостан, Красноярский, Пермский края, Белгородская, Кемеровская, Мурманская, Томская области
<b>Среднеразвитые</b>		
1	Промышленно-аграрные	Карелия, Хакасия, Удмуртия, Приморский, Хабаровский края, Архангельская, Владимирская, Ивановская, Калининградская, Калужская, Костромская, Рязанская, Смоленская, Тверская, Тульская области
2	Аграрно-промышленные	Бурятия, Марий Эл, Мордовия, Северная Осетия – Алания, Чувашия, Алтайский, Камчатский, Краснодарский, Ставропольский края, Астраханская, Брянская, Волгоградская, Воронежская, Кировская, Курганская, Курская, Оренбургская, Орловская, Пензенская, Псковская, Саратовская, Тамбовская, Ульяновская области
<b>Менее развитые</b>		
1	Сырьевые	Забайкальский край, Амурская, Магаданская области, Чукотский АО
2	Аграрные	Адыгея, республика Алтай, Дагестан, Ингушетия, Кабардино–Балкария, Калмыкия, Карачаево-Черкесия, Республика Тыва, Чечня, Еврейская АО

Другой не маловажной проблемой является проблема повышения потребительского спроса, необходимо детально прорабатывать данный вопрос. Многие регионы имеют возрастающий рост потребностей в региональной продукции по многим отраслям - как внутри субъектов РФ, так и за пределами. Надо суммировать все потребности и обеспечить производство необходимой продукции на региональных предприятиях всех отраслей.

И наконец, недостаточная поддержка органов государственной власти и несовершенство системы управления внешнеэкономической деятельности

препятствуют эффективному использованию внешнеэкономического потенциала субъектов РФ.

Ключевыми барьерами для развития внешнеэкономической деятельности на региональном уровне являются:

1. Недостаточная заинтересованность органов власти в поддержке экспортного потенциала региона, в областях нет единого оператора поддержки участников внешнеэкономической деятельности. Таким оператором может стать Центр развития экспортного потенциала, который будет обладать организационными и финансовыми возможностями.

2. Недостаточно хорошо развита логистическая инфраструктура, особенно портовых зон и аэропортов, что особенно актуально в преддверии проведения в чемпионата мира по футболу 2018 году.

3. Необходимо активизировать работу по организации выставочно-ярмарочного и конгрессного движения в регионах. Особого внимания могут заслуживать идеи строительства современных выставочных комплексов, обеспечивающих проведение масштабных мероприятий мирового уровня.

4. Загруженность действующих и открытие новых таможенных постов, находящихся внутри городской черты. Такая ситуация противоречит «Концепции таможенного оформления и таможенного контроля ввозимых товаров в местах, приближенных к государственной границе Российской Федерации», главная цель которой направлена на снижение чрезмерной транспортной нагрузки на крупные города РФ путем выноса таможенных терминалов и мест таможенного оформления за пределы городов [1].

Развитие российских регионов в современных условиях хозяйствования предполагает:

1. Реструктуризацию экономики промышленных регионов и крупных городов за счет конверсии оборонных и гражданских отраслей народного хозяйства.
2. Модернизацию агропромышленных субъектов РФ, возрождение малых городов и сельских поселений.
3. Развитие производственной, энергетической, транспортной, финансовой и социальной инфраструктур.
4. Содействие регионам с экстремальными природными условиями и преимущественно сырьевой специализацией, поддержка малочисленных народов Крайнего Севера
5. Совершенствование развития экспортных и импортозамещающих видов деятельности.
6. Развитие научно-технического потенциала субъектов РФ и страны в целом.
7. Рост уровня и качества жизни населения и др.

Для решения выявленных проблем в сфере управления экономикой регионов предлагаются следующие дискуссионные предложения:

1. Формирование системы стратегического планирования в субъектах РФ, включающего:

- стратегию социально-экономического развития;
  - план мероприятий по ее реализации;
  - прогнозы социально-экономического развития региона на среднесрочный и долгосрочный периоды;
  - бюджетный прогноз региона на долгосрочный период, разрабатываемый на основе долгосрочного прогноза социально-экономического развития;
  - государственные целевые программы субъектов РФ;
  - схема территориального планирования региона.
2. Внедрение Стандарта развития конкуренции в субъектах РФ.

Для развития конкуренции в регионах главы субъектов в соответствии с региональным стандартом должны сформировать коллегиальный орган для рассмотрения вопросов развития конкуренции, утвердить перечень приоритетных и социально значимых рынков с учетом специфики развития экономики в субъекте, определить системные и отраслевые показатели развития конкуренции, разработать «дорожную карту» по содействию развитию конкуренции в регионе, осуществлять мониторинг конкурентной среды и оценку результатов деятельности органов власти. С 1 января 2015 года деятельность губернаторов РФ оценивается по новому критерию – содействию развитию конкуренции на основе Стандарта развития конкуренции в субъектах Российской Федерации. Таким образом, государством сделан ещё один шаг на пути внедрения Стандарта во всех регионах страны [2].

3. План создания региональных инвестобъектов.

4. Внедрение оценки регулирующего воздействия проектов нормативно-правовых актов в сфере предпринимательской и инвестиционной деятельности.

Таким образом, можно отметить, что в регионах России необходимо проведение непрерывной работы, направленной на повышение конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности ключевых секторов экономики и создание инновационноориентированной экономики.

Важным условием устойчивого развития регионов, помимо грамотной региональной политики, является наличие механизма совершенствования политики экономического развития региона.

Для осуществления процесса совершенствования экономической политики можно использовать организационно-экономический механизм управления регионом, включающий следующие элементы:

- 1) комплексный анализ экономического развития региона;
- 2) формирование дерева целей политики экономического развития региона;
- 3) идентификация объектов экономического развития региона;
- 4) разработка механизма экономического развития региона;
- 5) формирование системы мониторинга и обратной связи.



Предлагаемый механизм позволит обеспечить оптимальное экономическое региональное развитие и повысить доходность как региональных, так и местных бюджетов.

### Список литературы

1. Баранова К.Д. Проблемы и перспективы развития внешнеэкономической деятельности в Нижегородской области//Экономика и управление народным хозяйством. № 3 (10). 2015.
2. Сайт Федеральной антимонопольной службы  
<http://www.fas.gov.ru/standardcompetition/>

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТ И ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО

*Ломовцева А.В.*

*к.э.н., доцент, ГОУ ВПО  
«Нижегородский институт управления  
— филиал РАНХиГС»*

*Илюшина А.С.*

*студентка, ГОУ ВПО «Нижегородский  
институт управления — филиал  
РАНХиГС»*

**Аннотация:** В данной статье исследуется влияние самоменеджмента на формирование имиджа государственного служащего, посредством раскрытия основных концептуальных аспектов самоменеджмента как системы эффективного использования основных ресурсов личности.

**Ключевые слова:** самоменеджмент, функции самоменеджмента, имидж государственного служащего, тайм-менеджмент.

В настоящий момент времени набирает актуальность проблема самоменеджмента, который выделился из обширной области менеджмента как науки и искусства управления. Возникновение самоменеджмента обусловлено объективно формирующейся управленческой средой в мире, набирающими скорость темпами жизни, нарастающим давлением внешней среды управления.

В подобных условиях деятельность органов государственной власти, специализирующаяся на осуществлении социально-управленческих функций, с одной стороны связана с высокой ответственностью перед обществом, с другой требует быстрого принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

Проблема самоменеджмента в сфере государственного управления имеет важное значение, так как опыт и знания не могут сделать руководителя профессионалом, если он не научится управлению собой.

Так как самоменеджмент представляет собой систему по результативному использованию основных ресурсов личности, эффективному управлению процессами ее жизнедеятельности и продуктивному применению результатов деятельности менеджера, то он оказывает непосредственное влияние на формирование имиджа государственного служащего.

Под имиджем будем понимать самопрезентацию, создание личностью собственного образа для других. Применительно к руководителю — это оценка морально-личностных, профессиональных, интеллектуальных и этических качеств менеджера окружающими людьми (коллективом). Стоит отметить, что имидж менеджера тесно связан с проблемой имиджа государственной службы, то есть с проблемой восприятия государственного служащего, как со стороны общества, так и со стороны его коллег и вышестоящих лиц. [1]

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

При формировании имиджа государственного служащего оценивается его профессиональная компетентность в различных сферах деятельности. На наш взгляд, профиль компетенций государственного служащего должен содержать 9 групп компетенций, характеризующие необходимые руководителю знания и навыки (см.рис.1).

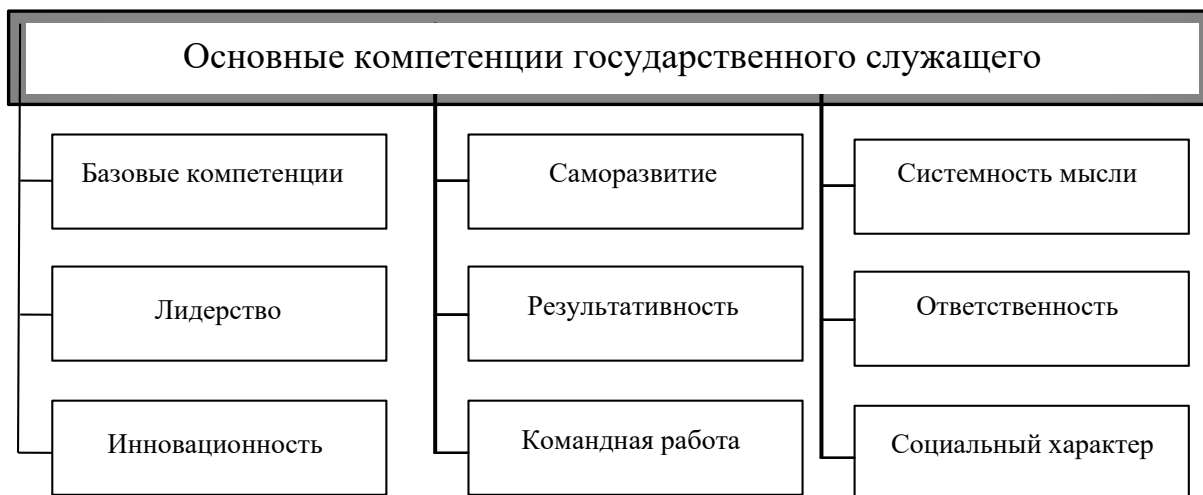


Рисунок 1. Основные компетенции государственного служащего

Основными целями самоменеджмента являются: максимальное использование собственных возможностей, сознательное управление течением жизни, самоопределение, и преодоление внешних обстоятельств.

Самоменеджмент как особый вид управления включает в себя целенаправленное и последовательное выполнение определенных функций (см. рис.2).

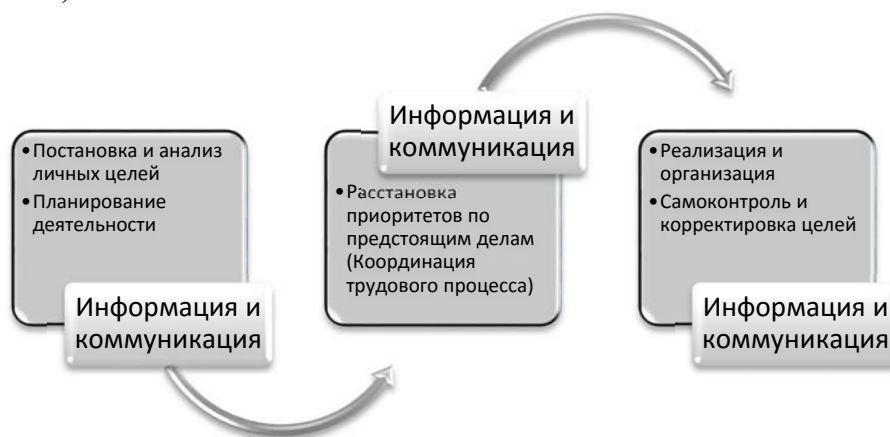


Рисунок 2. Реализация основных функций самоменеджмента

Менеджер должен ставить перед собой цели, которые воплощают взгляд в будущее, определяют ориентацию и концентрацию сил на достижении желаемого результата. Следовательно, цель формирует конечное состояние деятельности и выступает мотивом действий, определяющим активность.

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

В процессе планирования реализуется возможность имеющееся время использовать в целях продуктивной деятельности (максимальный критерий), или достичь очерченных целей с наименьшим расходом времени (минимальный критерий). Как видно из рисунка 2 только работа с информацией и коммуникации осуществляются на всех этапах процесса самоменеджмента.

Систему самоменеджмента целесообразно представить как совокупность определенных элементов, которые находятся во взаимосвязи и взаимозависимости между собой. Эту систему можно отразить в виде специальной пирамиды, где ее составляющими являются основные элементы самоменеджмента (см. рис.3).



Рисунок 3 . Основные элементы системы самоменеджмента

Как видно из рисунка 3 система самоменеджмента формируется на личной эффективности, как базовом уровне, благодаря которому возможно эффективное управление собственными ресурсами - временем, пространством, финансами и коммуникациями. Именно эти четыре элемента составляют самоорганизацию менеджера. Результативность использования данных ресурсов заключается в способности управленца за минимальное количество времени реализовать максимальный объем работ без каких-либо качественных потерь. Однако без овладения определенным уровнем саморазвития (верхний уровня пирамиды самоменеджмента) , эффективная деятельность менеджера становится практически невозможной.

Одним из ключевых элементов в системе самоменеджмента является тайм-менеджмент или управление временем □ это действие или процесс тренировки сознательного контроля над количеством времени, потраченного на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличивается ее эффективность. [3]

Актуальность тайм-менеджмента обусловлена быстрыми темпами изменений внешней среды, нестабильностью мировой экономики и конъюнктуры рынка, потребностью в инновациях, и другими составляющими.

Деятельность государственного служащего в большей степени характеризуется не столько достижение личных целей, сколько общественно

значимыми задачами, решение которых зачастую необходимо в кратчайшие сроки. В зависимости от того, как управленец справляется с решением таких проблем, строится его внешний имидж в глазах социума. Именно поэтому тайм-менеджмент представляется чрезвычайно важным в этой сфере деятельности.

Существуют соответствующие административные регламенты, цель которых: четкое обозначение полномочий, функциональных обязанностей сотрудников различных ведомств и сроков оказания определенных услуг. [2] Однако эти регламенты только определяют цель и срок деятельности, а не механизм ее успешного выполнения.

В то время как тайм-менеджмент направлен на уменьшение длительности коммуникационных каналов, что способствует росту персональной эффективности и отдаче от сотрудников. Основной целью тайм-менеджмента является обеспечение возможности больше успевать в единицу времени, эффективно использовать временные ресурсы.

На наш взгляд, планирование деятельности оказывает влияние на упорядочение времени, управление которым должно содержать в себе определенные элементы (см. рис.4).



Рисунок 4. Элементы системы управления временем менеджера

Рациональная организация деятельности государственного служащего в условиях острого дефицита времени приводит к необходимости расстановки им приоритетов в выполнении дел.

Установка приоритетов должна включать последовательность и системность выполнения задач, входящих в план, в соответствии с их порядком, что способствует достижению целей в заданных условиях, исключения дел, выполнение которых можно делегировать другим, избеганию стрессовых перегрузок. Отсутствие хаоса в деятельности и планах государственного служащего играет значительную роль в формировании его внутреннего положительного имиджа (подчиненные, коллеги, деловые партнеры).

Важную роль в результативности управленческой деятельности играет рациональная по расходу времени организация трудового процесса менеджера. Следовательно, менеджер должен придерживаться следующим организационным принципам планирования распорядка дня: определение реальных сроков для выполнения задания, объединение слабоструктурированных однородных задач в рабочие блоки, осуществление работы антициклично (в начале дня целесообразнее заниматься важнейшими заданиями, а в более беспокойный период – делами менее важными).

С помощью контроля над результатами либо самоконтроля, анализируется выполнение запланированных дел, и в планах вводятся требуемые коррективы. Выделяют контроль процесса, реализуемой деятельности, и целевой контроль результатов. Умение контролировать не только других, но и себя отражается в имидже государственного служащего как проявление самообладания, толерантности, тактичности во взаимодействии с окружающим миром. От того, насколько он умеет управлять собой, зачастую зависит состояние управляемого им органа власти.

Работа государственного служащего сегодня это, в первую очередь, общение, коммуникации различного уровня и типа. Поэтому значимую роль играет впечатление, которое производят участники общения друг на друга. Должность обязывает никогда не забывать о том, что в любую минуту на руководителя может быть устремлено множество глаз: он задает тон и создает дух коллектива, которым руководит.

Специфическими чертами имиджа государственного служащего, в первую очередь, являются статус государственного сотрудника, социальная отзывчивость, принципиальность и внимание к потребностям людей, умение работать с обращениями граждан и вести личный прием. [1]

В современном инновационном пространстве, которое формируется в российском обществе, эффективное управление временем невозможно без использования компьютерных технологий, которые становятся необходимым атрибутом деятельности государственных служащих.

Стремительное развитие рынка информационных технологий, научный прогресс, предоставляют руководителю возможность выйти на более высокий и качественный уровень по формированию своего позитивного профессионального имиджа у социально значимого окружения. Исследования НИТ показали, «Web-технологии», в частности – технология «Web-портфолио» оказывает положительное влияние на построение положительного имиджа руководителя. [4]

Web-портфолио государственного служащего представляет собой персональный электронный ресурс (сайт в сети Интернет), в котором отражаются накопление и оценка его индивидуальных достижений, а так же и динамика профессионализма руководителя за определенный период времени в разнообразных видах деятельности, ведется активное общение с населением посредством форума. При публикации своих материалов в СМИ, выступлениях на телевидении государственный служащий может ссылаться

на адрес Web-портфолио, что расширит круг пользователей его интернет-страницы. Эта технология осознается как импульс к самореализации и постоянному саморазвитию.

Показатели эффективности использования тайм-менеджмента на государственной службе выступают такие факторы как продолжительность телефонных разговоров, количество человек в очереди, время рассмотрения каких-либо вопросов, наличие нерешенных вопросов, писем или запросов, оставленных без ответа.

Таким образом, эффективное применение самоменеджмента в управленческой деятельности способствует правильной подаче государственного служащего во внешнюю среду. Государственный служащий должен поддерживать авторитет власти и органов управления независимо от того, находится ли он на своем рабочем месте или нет, помимо этого, строгое соблюдение субординации является так же неотъемлемым элементом имиджа руководителя.

### **Список литературы:**

1. Гайдукова И.Б. Основные компетенции личной эффективности руководителя // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. — 2014. — № 2 (3). — с. 16
2. Самохина А.А. Самоменеджмент государственного служащего// Российский журнал менеджмента. 2013. № 7. с.15.
3. Моргенстерн Д. Тайм менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. М.: Добрая книга, 2012.
4. Шуман С.Н. Современный руководитель. М.: Юнити-Дана, 2014.



**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**  
**ПОВЫШЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**  
**В РАМКАХ КЛАСТЕРНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

*Ломовцева А.В.*

*К.э.н., доцент, ГОУ ВПО  
«Нижегородский институт управления  
– филиал РАНХиГС»*

*Малышева А.А.*

*студентка, ГОУ ВПО «Нижегородский  
институт управления — филиал  
РАНХиГС»*

**Аннотация:** в данной статье исследуется роль инновационных кластеров в решении проблемы перехода российской экономики на инновационный путь развития.

**Ключевые слова:** инновационный кластер, стимулирование экономики, зарубежный и российский опыт стимулирования инновационной деятельности.

На сегодняшний день инновационная экономика играет большую роль для государств мира. Согласно статистике, за последние десять лет российская экономика претерпела незначительные изменения. Предрасположенность к совершенствованию инноваций постоянно снижаются, так как присутствует низкий темп экономического роста. По данным Федеральной службы государственной статистики объём инновационных товаров, работ, услуг в 2014г. составил по Российской Федерации 6,3 % от общего объёма отгруженных товаров, выполненных работ и услуг. [1]

Развитие инноваций в развитых странах в современном мире обеспечивает 80-90% прироста ВВП. В Российской Федерации только 10 % и это оказывает негативное воздействие на эффективность экономики. Так, опираясь на статистику можно увидеть, что упущенная выгода России от инновационного отставания составляет 1214 млрд. долл. в год. [1]

США – страна, занимающая лидирующее положение в развитии инновационных технологий. Немалую роль в этом играет эффективная государственная политика стимулирования инновационной деятельности через развитие кластеров.

Под кластером будем понимать группу географически сконцентрированных взаимозависимых организаций, а так же институтов, которые функционируют в определенной области. Отличительной чертой кластера является достижение синергетического эффекта, выражающийся в повышении конкурентоспособности всей действующей системы по сравнению с отдельными хозяйствующими субъектами. [2] Инновационная направленность – характерная черта кластера. В общем виде структура кластера представлена на рисунке 1.



## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ



Рисунок 1. Структура кластера

Важнейшим национальным приоритетом в Соединенных Штатах Америки является стремление к укреплению региональных инновационных кластеров. В США существуют специальные комиссии по инициированию создания кластеров. Аналитическую работу ведут исследовательские центры и университеты. Комиссии распределяют доли участников кластеров, помогают решать различного рода проблемы. Стартовый капитал выделяет государство, затем привлекается деятельность частных компаний. В Америке также ведутся обширные исследования кластерных комплексов на основе методик факторного и матричного анализа. [3, с.34] Зарубежный опыт реализации кластерной политики в разных странах представлен в таблице 1.

Таблица 1

Зарубежный опыт реализации кластерной политики

Программа	Направление поддержки
Южная Корея	Совместные проекты в сфере исследования и разработок Развитие сервисов для стартапов и малых и средних предприятий Создание и деятельность рабочих групп и органов управления в кластерах Инновационная и исследовательская инфраструктура Содействие взаимодействию с зарубежными кластерами
Германия	Создание системы сбора и распространения научно-технической информации Посевное финансирование инновационных проектов Повышение квалификации с учетом потребностей инновационного развития Развитие новых моделей кооперации, трансфера знаний и технологий
Франция	Заработная плата Закупка оборудования Обучение Внешняя экспертная поддержка

В инновационных кластерах создаются новые продукты или услуги усилиями нескольких компаний, а так же исследовательских институтов. Такая политика помогает усилить распространение по сети деловых

взаимосвязей. Инновационная структура кластера способствует снижению совокупных затрат на исследование и разработку новых технологий с последующей их коммерциализацией за счет высокой эффективности производственно - технологической структуры кластера. Данная процедура дает участникам кластера возможность эффективного осуществления инновационной деятельности в течение длительного времени.

На наш взгляд, инновационные кластеры представляют собой систему тесных взаимосвязей, которая характерна не только между фирмами, их поставщиками и клиентами, но и институтами знаний, к которым относятся крупные исследовательские центры и университеты, обеспечивающие высокий образовательный уровень региона. Следует так же выделить еще одно отличие инновационных кластеров от промышленных – это создание преимущественно экспортно- ориентированной продукции и технологий, то есть внутрикластерные конкурентные преимущества оказываются значимыми в международном масштабе.

Как и в других странах в России существует большое разнообразие инновационных кластеров. Инновационные кластеры Приволжского Федерального округа представлены в таблице 2.

Таблица 2

Инновационные кластеры Приволжского Федерального округа

Субъект РФ	Наименование кластера	Специализация
1.Нижегородская область	Нижегородский индустриальный инновационный кластер в области автомобилестроения и нефтехимии	Автомобилестроение Нефтехимия Нефтегазопереработка
	Саровский инновационный кластер	Лазерные, ядерные, и суперкомпьютерные технологии
2.Пермский край	Инновационный территориальный кластер ракетного двигателестроения «Технополис Новый звездный»	Производство космических и летательных аппаратов, двигателестроение, новые материалы
3.Республика Башкортостан	Нефтехимический территориальный кластер	Нефтехимия Нефтегазопереработка
4.Республика Мордовия	Энергоэффективная светотехника и интеллектуальные системы управления освещением	Приборостроение
5.Республика Татарстан	Камский инновационный территориально-производственный кластер	Автомобилестроение Нефтехимия Нефтегазопереработка
6.Самарская область	Инновационный территориальный Аэрокосмический кластер	Производство космических и летательных аппаратов
7. Ульяновская область	Научно-образовательно-производственный кластер «Ульяновск Авиа»	Производство космических и летательных аппаратов, новые материалы
	Ядерный инновационный кластер г. Димитровграда	Ядерные и радиационные технологии, новые материалы

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Так, например, Саровский инновационный кластер является одним из значимых центров концентрации исследований в ядерной и смежных с нею сферах, местом локализации технологических цепочек атомной промышленности. Общее количество участников кластера составляет около 60 компаний. [4] Ядром кластера является РФЯЦ-ВНИИЭФ, осуществляющий редкие фундаментальные и прикладные исследования, на базе которых можно вырабатывать диверсифицированные линейки новых продуктов: IT-технологии (в части суперкомпьютинга и моделирования), новые материалы, научное и промышленное приборостроение (программно-технические комплексы средств промышленной автоматизации, АСУ ТП, датчики и пр.), новая энергетика.

Нижегородский индустриальный инновационный кластер в области автомобилестроения и нефтехимии включает в себя более 70 промышленных предприятий, 16 высших и профессиональных учебных заведений, 96 предприятий и организаций, сеть инженерно-технических, коммерческих и сервисных организаций, объектов транспортной, энергетической, инженерной и социальной инфраструктуры. Цель кооперации участников кластера заключается в стремлении к получению синергетического эффекта при объединении компетенций в области автомобилестроения и производства полимерных материалов. Наличие развитой инфраструктуры производства, собственная сырьевая база, налаженные логистические узлы по поставкам полипропилена, присутствие в большинстве сегментов автомобильного транспорта и комплектующих – характерные черты данного кластера.[4]

Надо отметить, что в настоящее время в РФ оказывается поддержка развитию инновационных кластеров по нескольким направлениям (см. рис.2 )



Рисунок 2. Направления государственной поддержки кластеров в РФ

Несмотря на активную деятельность инновационных кластеров в России, они сталкиваются с определенными проблемами. На наш взгляд, их можно разделить на две группы:

### 1. Институциональные проблемы:

- ограничение территориальных проекций программ инновационного развития и совершенствование ключевых государственных компаний;
- слабое стимулирование вовлеченности в деятельность кластеров новых инвесторов;
- слабоструктурированное управление проектами территориального развития;
- отсутствие четкой системы взаимодействия участников;
- законодательные ограничения доступа и деятельности граждан на территории закрытых административных территориальных образований (ЗАТО).

### 2. Территориальные проблемы:

- низкая степень развития инфраструктуры, которая нуждается в совершенствовании проектов;
- низкая степень развития городской среды, которая не соответствует задаче инновационного развития;
- площадки с инфраструктурой, на территории которых возможно формирования кластеров иногда расположены на территориях регламентированного посещения

В целях дальнейшего развития российской экономики, на наш взгляд, необходимо осуществлять следующие мероприятия, способствующие совершенствованию деятельности инновационных кластеров:

1. Поддерживать международное сотрудничество инновационных кластеров.
2. Привлекать к участию в развитии кластеров государственные компании.
3. Усовершенствовать политику развития инфраструктуры кластеров
4. Поспособствовать переподготовке, улучшению квалификации сотрудников, создателей кластеров.
5. Популяризация деятельности инновационных кластеров в СМИ.

Международный опыт управления инновационным и научно-техническим развитием регионов показывает, что на существующем уровне развития экономики в России необходимо осуществлять процесс синтеза научной, промышленной, экономической и социальной политики в форме инновационных кластеров для создания и поддержания среды, благоприятствующей созданию и активному использованию нововведений, без которых развитие экономики страны с каждым годом становится все менее эффективным.

### Список литературы:

1. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [www.gks.ru](http://www.gks.ru)

2. Трофимова Т.В., Ломовцева А.В. Кластерное взаимодействие предприятий как механизм повышения конкурентоспособности региона (на примере Нижегородской области)//Российское предпринимательство. -2013. - № 14 (236). -с. 35-43.

3. Пятинкин С.Ф.,Быкова Т.П. Развитие кластеров: сущность, актуальные подходы, зарубежный опыт.- Минск : ГЕСЕЙ, - 2014.- 72 с.

4. Информационный портал «Российская кластерная обсерватория» [Электронный ресурс]. – Режим доступа:[www.cluster.hse.ru](http://www.cluster.hse.ru)

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО СОСТАВА ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ

*Лохина И.Н.*

*к.э.н., доцент кафедры бухгалтерского  
учета ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация:** в статье рассмотрены концепция управления персоналом, кадровые технологии при приеме на службу в органы государственной и муниципальной власти, обозначены направления реформирования кадрового состава муниципальной службы.

**Ключевые слова:** реформирование муниципальной службы, кадры муниципальной службы.

На сегодняшний день реформирование отечественной государственной и муниципальной службы отстает от мировой практики развития данного института. Государственный и муниципальный аппараты управления стали одним из слабых звеньев в комплексе преобразований, явно тормозя дальнейшее развитие страны и регионов. Поэтому объективно назрела необходимость совершенствования и развития кадрового состава органов власти.

Человеческий ресурс или кадры – это национальное богатство страны. Исторический опыт свидетельствует, что из всех ресурсов государства – материальных, природных и финансовых – кадровый ресурс, т.е. человеческий, является самым значимым [3, с.41].

Концепция управления человеческими ресурсами – это система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организации. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом [2, с.46].

Основу концепции управления персоналом в настоящее время составляют: возрастающая роль личности работника; знание его мотивационных установок; умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Структура концепции управления персоналом представлена на рисунке 1.

Управление персоналом государственной и муниципальной службы - это целенаправленное упорядоченное воздействие субъекта на объект, осуществляемое непосредственно субъектом управления [3, с.118].

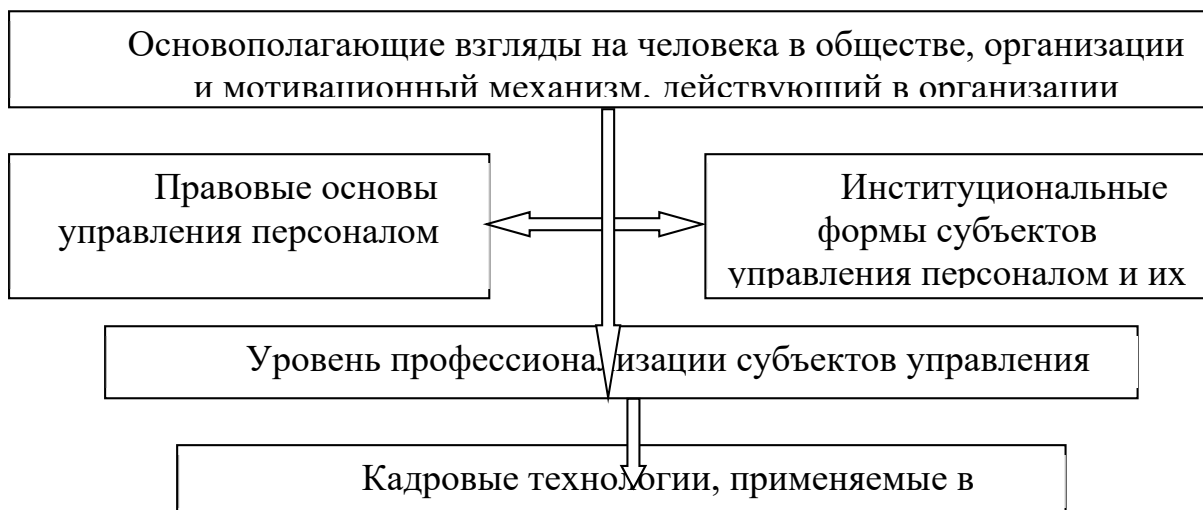


Рис. 1- Структура концепции управления персоналом

Современные требования к муниципальному менеджеру основываются на понимании им ряда важнейших управленческих положений (рис. 2, приложение 2).



Рисунок 2 - Современные требования к муниципальному менеджеру

На наш взгляд, в дополнение к уже существующим требованиям может быть предусмотрен и конкурс на замещение соответствующих должностей. При этом наряду с оценкой уровня и профиля образования претендента, квалификации, стажа, направлений предыдущей деятельности и других формальных показателей важной становится оценка его личностных качеств и совместимости с окружающими его людьми [3, с.85].

В качестве основных методов отбора кандидатов на замещение должностей в местных администрациях выделяют выборы и назначение. Эти методы могут быть использованы для всех групп кадрового состава. Исключение составляет должность главы муниципального образования (и некоторые другие должности), требующие, в соответствии с уставом муниципального образования, обязательного проведения выборов.

В административном муниципальном районе Нижегородской области был проведен опрос о степени удовлетворение потребностей персонала в процессе служебной деятельности. Определение степени совпадения представлений муниципальных служащих относительно данных условий производилось по ответам на вопрос о значимости факторов, определяющих результативность деятельности районной администрации Нижегородской области. Они же свидетельствуют об отношении муниципальных служащих к организационным ценностям. Степень значимости того или иного фактора измерялась по трехполюсной шкале (очень важно, важно, не важно). На основании определения индекса каждого фактора в интервале от 0 (не важно) до 1 (очень важно), построим диаграмму, отражающую степень значимости для респондентов различных факторов (рис. 3).



Рисунок 3 - Степень значимости условий успешной деятельности районной администрации Нижегородской области



Необходимо отметить, что если относительно одних условий деятельности демонстрируется практически полное единодушие респондентов, то относительно других – мнения разделились. Обращает на себя внимание высокие оценки степени значимости, приоритетности внутренних системных факторов, таких, как компетентность руководства, нормативно-правовое обеспечение муниципальной службы, профессионализм. Планированию карьеры, обновлению кадрового состава респонденты придают наименьшее значение как фактору успешной деятельности. Основные факторы, обуславливающие эффективность деятельности администрации, связаны в сознании респондентов с обеспечением нормальных условий трудовой деятельности в муниципалитете. Вероятно, профессиональная деятельность и возможность служебного роста рассматриваются как производные от создания приемлемых условий труда на рабочем месте. Нет единодушной оценки муниципальными служащими и внешних факторов деятельности администрации. Анализ отклонений показателя от средних значений свидетельствует о том, что мнения респондентов относительно влияния доверия населения на эффективность работы муниципальных служащих менее однородны, чем мнения их о влиянии других факторов.

На вопрос о целях деятельности районной администрации только 54,4% респондентов смогли дать ответ. При этом в социально-ориентированных подразделениях этот показатель несколько выше (управление социальной защиты населения – 55% и в управлении образования муниципального района Нижегородской области – 60%). Наиболее высокие значения этого показателя в социально-ориентированных подразделениях. Они объясняются их определенной ориентацией на работу с людьми. Вместе с тем сотрудники аппаратных подразделений, обеспечивая функционирование всей администрации, должны быть более информированы о целях ее деятельности.

Чтобы заинтересовать и привлечь на муниципальную службу высококвалифицированные кадры, и ориентировать штатный персонал на качественное и своевременное выполнение своих должностных обязанностей необходимо создать качественно новую систему премирования персонала.

Применение кадровых технологий в любой организации, на предприятии, в том числе и в муниципальной службе, должно осуществляться на нормативной правовой основе, что придает им легитимность. Это означает: во-первых, что действия руководителя и специалистов кадровых служб по применению и использованию результатов кадровых технологий строго регламентируются; во-вторых, содержание кадровых технологий должно быть доступно и понятно тем, по отношению к кому они применяются; в-третьих, кадровые технологии не должны нарушать права человека, ущемлять личное достоинство, приводить к получению и разглашению информации, не имеющей отношения к выполнению его обязанностей, в том числе и к состоянию здоровья; в-четвертых, право на применение кадровых технологий должны иметь те, кому это вменяется в обязанность и кто обладает для этого достаточной квалификацией.

Обозначим ряд предложений по совершенствованию кадровых технологий.

1) На стадии подбора, отбора, оценки и расстановки кадров.

В процессе отбора персонала на муниципальную службу решаются задачи комплектования должностей, исходя из наиболее общих требований к человеку как носителю определенных социальных качеств.

Для подбора персонала предлагаем использовать следующие методы:

- публикации в средствах массовой информации (районное телевидение, газетные издания);
- сотрудничество с учебными заведениями (ННГУ и др);
- сотрудничество с Центром занятости населения района;
- использование сети Internet (размещение объявлений о наличии вакантных мест, проведение конкурса для замещения вакантной должности);
- участие в ярмарке вакансий, презентациях и др.

Отбор кандидатов должен осуществляться на основании требований, предъявляемых к должности. Требования к должности должны включать: квалификационные требования, модель компетенций и дополнительные условия работы. Основой для квалификационных требований являются должностные инструкции.

Что касается социальной программы поддержки служащих, которая в свою очередь также выполняет мотивирующую функцию, можно добавить следующее. В мероприятия социальной программы следовало бы включить:

- предоставление сотрудникам санаторно-курортных путевок;
- предоставление путевок сотрудникам для отдыха их детей в детские оздоровительные лагеря и санатории;
- частичную компенсацию стоимости содержания детей в детских муниципальных учреждениях;
- предоставление сотрудникам дополнительных выходных дней в связи со смертью близкого родственника.

На наш взгляд, на уровне субъектов РФ должны быть приняты законы о муниципальной службе, в которых должны быть установлены реестры муниципальных должностей, соотношения должностей муниципальной службы и должностей государственной службы субъекта РФ, порядок присвоения и сохранения квалификационных разрядов муниципальных служащих при изменении места работы, рамочные требования к установлению прав и обязанностей муниципального служащего, системы поощрений и наказаний для него, установление денежного содержания муниципального служащего, порядок поступления на муниципальную службу и ее прохождения, порядок управления муниципальной службой.

С учетом перечисленных рамочных требований вопросы регулирования муниципальной службы определяются уставами и нормативными правовыми актами муниципальных образований.

### Список литературы:

1. Федеральный закон Российской Федерации от 2 марта 2007 г. N 25-ФЗ
2. Вырупаева, Т. В. Планирование потребности в кадрах в системе управления карьерой на государственной службе / Вырупаева Т. В. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 1. – С. 116–121.
3. Зотов В.Б. Система муниципального управления учебник. Издательство: Питер. 5-е издание, 2007. – 376 с. ISBN: 978-5-91180-368-1, 5-91180-368-2.

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

## ЭФФЕКТИВНЫЙ УПРАВЛЕНЕЦ: ГЕНДЕРНЫЙ АСПЕКТ

*Маницурова Ю.А.*

*магистрант ФГАОУ ВО  
«Нижегородский государственный  
университет им. Н.И. Лобачевского», г.  
Н.Новгород*

**Аннотация:** Статья посвящена анализу мнения жителей г. Н.Новгорода об эффективном государственном и муниципальном управленце. На основе психологической литературы сделан вывод о наличии гендерных особенностей в управленческой деятельности и поставлен вопрос о том, кого можно считать более эффективным управленцем. На основе анализа результатов социологического опроса, проведенного в г.Н.Новгород, сделан вывод, что большинство опрошенных считают, что эффективна деятельность только мужчины-управленца, кроме этого респонденты разделяют сферы, в которых эффективна деятельность мужчины-управленца и женщины-управленца, а повышение эффективности управления возможно при делегировании деятельности мужчин и женщин по сферам.

**Ключевые слова:** государственное и муниципальное управление, эффективный управленец, гендерные особенности, гендерная психология.

«В одном вопросе мужчины и женщины полностью солидарны: и те, и другие не доверяют женщинам». Генри Менкен

Представительство женщин на высшем уровне управления в РФ крайне мало. В высшем органе законодательной власти – Государственной Думе – женщины составляют всего лишь около 13% депутатов. При этом заметим, что в Швеции доля женщин в парламенте достигает около 45%, а в Дании, Норвегии – 36-37%. [1]

Понятно, что высокая эффективность скандинавской модели экономики определяется совокупным влиянием множества различных факторов, но, тем не менее, не является ли социальная направленность экономической политики на «всеобщее благоденствие» результатом именно женского участия в управлении?

Возникает вопрос: кого можно считать более эффективным в управленческой деятельности – мужчину или женщину?

Однозначного ответа на данный вопрос нет.

Объект исследования данной статьи: мнение жителей о более эффективном управленце – мужчине или женщине.

Предмет: мнение жителей г. Н.Новгорода об эффективном управленце.

Цель исследования: выяснить мнение жителей г.Н.Новгорода о том, кого они считают более эффективным в государственном и муниципальном управлении – мужчину или женщину.

Задачи:

- проанализировать психологическую литературу о гендерных различиях в социальном поведении людей;
- провести социологический опрос;
- проанализировать результаты опроса.

Научные гипотезы:

1) большинство опрошенных считают более эффективным управленцем мужчину;

2) респонденты будут дифференцировать сферы, в которых эффективна деятельность мужчины-управленца или женщины-управленца.

На стиль управления влияют многие психологические составляющие человеческой личности. Основные различия в социальном поведении заключаются в том, что мужчины более ориентированы на решение проблем, а женщины обычно склонны к выражению своих эмоций и переживаний по поводу проблемы. [2]

На половые различия в эффективности групповой деятельности влияют особенности задачи и мотивация. Мужская роль считается инструментальной и деятельной, а женская – экспрессивной и коммуникативной. [3]

Для женщины, чувство удовлетворенности от качественно сделанной работы является лучшим трудовым мотиватором. Для мужчин важны: заработок, продвижение по службе, статус. [4]

Для ответа на вопрос об эффективном управленце был проведен социологический опрос, в котором респондентам предлагалось ответить на следующие вопросы: Кто на Ваш взгляд является более эффективным управленцем? (муж./жен.) Почему? В каких сферах политики эффективна деятельность женщины-руководителя? В каких сферах политики эффективна деятельность мужчины-руководителя?

В опросе приняли участие 40 человек в возрасте 20-40 лет. Из них 50% мужчин и 50% женщин.

Исследование проводилось анонимно, отвечающих просили указать только свой пол.

По результатам опроса были получены следующие результаты: 30 человек (75%) считают эффективным управленцем мужчину, 4 человека (10%) – женщину. 6 человек (15%) считают, что эффективным управленцем может быть как мужчина, так и женщина. При этом 80% мужчин выступили за мужчину-управленца, 20% указали и мужчину, и женщину, и ни одного – за женщину-управленца. Среди женщин 70% - за мужчину, 20% - за женщину.

Участники опроса считают, что мужчины менее эмоциональны и в трудных ситуациях им проще принять решение. Мужчины более рассудительны, для них характерно рациональность и четкость мышления. Мужчины-респонденты отмечают, что «в государственном аппарате не нужны импульсивность и чувствительность, присущие женщинам». У мужчин больше развиты лидерские качества. Они меньше подвержены страху и панике. Кроме этого отмечают, что «сильны предрассудки о неспособности женщин правильно управлять коллективом». Есть среди респондентов и мнение, что «мужчина может полностью сосредоточиться на работе, женщина – реже».

Респонденты, ответившие, что более эффективным управленцем является женщина, аргументируют это тем, что женщины более ответственные и настойчивые.

Участники опроса, считающие, что эффективным управленцем может быть как мужчина, так и женщина, выделяют, что каждому полу характерны свои черты, которые более эффективны в той или иной сфере; «не для всех должностей подходят мужчины, что в равной степени относится и к женщинам».

Большинство участников опроса считают, что женщины-управленцы эффективны в таких сферах, как культурная (30% респондентов), социальная (40%), здравоохранение (30%), образование (15%), а мужчины – в экономике/финансах (25%), международных отношениях (10%), военно-промышленной отрасли (10%), безопасности государства/обороне (25%). 45% отвечающих считают, что мужчины-управленцы эффективны во всех сферах.

Итак, из анализа психологической литературы видно, что существуют гендерные различия в социальном поведении людей, которые влияют и на управленческую деятельность.

По результатам опроса подтвердились обе гипотезы.

Большинство опрошенных (75%) считают, что эффективна деятельность только мужчины-управленца. А также респонденты разделяют сферы, в которых эффективна деятельность мужчины-управленца и женщины-управленца.

По результатам социологического опроса можно сделать вывод о том, что повышение эффективности управления может быть осуществлено за счет делегирования деятельности между мужчинами и женщинами по сферам, и реализации их потенциала в сферах, в которых их деятельность была бы наиболее эффективна.

### Список литературы

1. Акмалова А.А., Капицын В.М. Женщины в системе власти и самоуправления. Электронный ресурс: [http://istina.msu.ru/media/publications/articles/c40/12e/2011655/Kapitsyin\\_V.M.\\_v\\_soavt.\\_Zhenschinyi\\_v\\_sisteme\\_vlasti\\_i\\_SU.pdf](http://istina.msu.ru/media/publications/articles/c40/12e/2011655/Kapitsyin_V.M._v_soavt._Zhenschinyi_v_sisteme_vlasti_i_SU.pdf).
2. Бендас Т.В. Гендерная психология. – СПб.: Питер, 2007. – 431 с.
3. Маклаков А. Г. Общая психология. – СПб.: Питер, 2007. - 592 с.
4. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – М.: Смысл, 2003. – 860 с

МОНИТОРИНГ АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАТРАТ  
ПРЕДПРИЯТИЯ ЭЛЕКТРОТЕХНИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

*Мизиковский И.Е.*

*Д.э.н., проф., зав. кафедрой БУ ИЭП  
ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация:** Рассматривается проблема повышения рентабельности административно-управленческих затрат предприятия электротехнической промышленности. В качестве средства решения данной задачи предлагается использовать проведение мониторинга в течение отчетного периода по запросу лиц, принимающих управленческие решения. Предложено включить в мониторинг процедуры выявления отклонений фактического состояния затрат от запланированного, их оценку, выявление причин возникновения и их «виновников», а также выработку рекомендаций по их устранению.

**Ключевые слова:** затраты, рентабельность, реинжиниринг, мониторинг, процесс, сценарий

Организация предприятия любой сферы деятельности требует решения комплекса задач, связанных с обеспечением эффективной организации корпоративного управления, определения максимально точно измеримой взаимосвязи между затратами на его реализацию и получаемыми вследствие этого результатами. Особенно остро в обеспечении продуктивности затрачиваемых ресурсов на управление нуждается реальный сектор экономики, его высокотехнологичный сегмент, к которому относятся предприятия электротехнической промышленности. Проблема эффективности затрат на процессы производственного менеджмента производственных организаций неоднократно рассматривалась в работах отечественных и зарубежных ученых [4,5,7-9]. Практика и методология бюджетирования и калькуляции затрат показывает, что аккумуляция стоимости ресурсов по данному виду расходов хозяйствующего субъекта осуществляется главным образом по статье: «Содержание административно-управленческого персонала» [4,7,9]. Нам представляется более точным именование данного вида ресурсов как «административно-управленческие затраты» (АУЗ).

Одной из ключевых задач производственного менеджмента является тщательное технико-экономическое обоснование (ТЭО) стоимостных и натуральных параметров, характеризующих производственные затраты, частью которых позиционируются АУЗ. Приоритетным критерием ТЭО является их экономическая полезность в сложном процессе достижения поставленных финансово-хозяйственных целей организации. Одним из наиболее показательных индикаторов экономической полезности является рентабельность затрат, методика расчета которой широко известна и представлена в целом ряде учебников и монографий [4,5,7-9].

Проведенные нами исследования на ряде предприятий электротехнической промышленности Нижнего Новгорода и Нижегородской области показали, что, начиная с третьего квартала 2014 года,

среднестатистический уровень рентабельности АУЗ имеет устойчивую тенденцию к снижению (табл.1).

Таблица 1

Динамика уровня рентабельности административно-управленческих затрат на ряде предприятий электротехнической промышленности Нижнего Новгорода и Нижегородской области

Средний коэффициент рентабельности АУЗ по исследуемым предприятиям (%)	Квартал, год
7,4	1 2014
9,2	2 2014
9,3	3 2014
5,1	4 2014
2,3	1 2015
0,5	2 2015
0,1	3 2015

Изменение показателя рентабельности АУЗ по 3-ему кварталу за год составило  $0,1 - 9,3 = -9,2$  (%), величину которого можно охарактеризовать как критическую. В этих условиях, становится необходимой быстрая и эффективная адаптация приемов и способов корпоративного управления этим видом ресурсов в рамках системы производственного менеджмента к среде, отличительной чертой которой является нарастание кризисных явлений в экономике хозяйствующего субъекта.

Особенно остро эта проблема стоит на предприятиях, продукция которого относится к средствам производства, в число которых входят предприятия электротехнической промышленности. Усиливает проблему наличие достаточно высокой конкуренции даже в условиях экономических санкций и стратегических контрдействий по противодействию ним. Нам представляется, что в этих непростых условиях, в качестве решения проблемы адаптации управления производственными затратами к условиям экономического кризиса, необходимо проведение системного реинжиниринга производственного менеджмента. Реализация данного инструмента необходима, «чтобы адекватно реагировать на изменения в окружающей среде» [6]. В его основе лежит не только совершенствование, но и переосмысление бизнес-процессов, намерение «начать работу заново, с нуля» [11], нацеленное на заметное «усовершенствование бизнеса» [10].

Опыт эффективного менеджмента показывает, что реинжиниринг «позволит в полной мере реализовать преимущества новых технологий и человеческих ресурсов» [3]. Нам представляется оптимальным выбор в



качестве методологической основы реинжиниринга производственного менеджмента ГОСТ Р ИСО 9004-2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации» [1]. Данный стандарт содержит достаточно широкий диапазон приемов и способов, применимых в процессе реинжиниринга производственного менеджмента предприятий электротехнического сегмента промышленности, в том числе мониторинг среды организации, позиционируемой как «сочетание внутренних и внешних факторов и условий, способных повлиять на достижение целей организации и ее поведение в отношении заинтересованных сторон» [1].

Данный вид мониторинга, по определению, охватывает всю совокупность производственных затрат, включая АУЗ, мониторинг которых, с позиций системности, следует рассматривать как подпроцесс этого сложного процесса. В основе структурирования информационной базы мониторинга АУЗ мы предлагаем использовать два ключевых массива данных:

- ✓ гибкий бюджет (одной из особенностей которого является пересчет значений статей на текущую дату);
- ✓ внутреннюю отчетность, формируемую на текущую дату нарастающим итогом.

Необходимо отметить, что совокупность бюджетных показателей производственных затрат, по определению, должна рассчитываться исходя из планируемого уровня рентабельности. Это является необходимым условием эффективного производственного менеджмента и, соответственно, его контрольной функции. Применение подобным образом структурированной информационной базы, позволяет эффективно реализовывать запросы менеджмента, связанные с оперативным контролем ресурсов, своевременно выявлять возникающие отклонения от запланированных параметров и заданных критериев эффективности производственного менеджмента.

Наряду с выявлением фактических отклонений, нам представляется целесообразным прогнозирование их возможного возникновения. Безусловно, подобная процедура, инкорпорируемая в мониторинг АУЗ, является достаточно трудоемкой, но, не смотря на это, необходимой для своевременного принятия мер по предупреждению снижения уровня рентабельности затрат. Практика показывает, что в данном контексте, наиболее оптимальной является эмпирическая модель прогнозирования, подробно рассмотренная в [12], в других научных работах и учебниках.

Выявление отклонений в режиме реального времени позволит в значительной степени повысить уровень информационной осведомленности лиц, ответственных за принятие управленческих решений и, следовательно, обеспечит достаточно высокий уровень оперативности выработки управленческих воздействий, так необходимый в условиях турбулентности экономической среды. Вместе с тем, вполне очевидно, что «простой» их констатации не достаточно для существенного повышения качества решений по обеспечению рентабельности АУЗ.

Поэтому, нам представляется необходимым «усилить» результат выявления отклонений АУЗ инкорпорируемыми в их мониторинг

процедурами определения причин и установления «виновников»; составления сценария их устранения и оценка стоимости его реализации. Оценка отклонений традиционно строится на их дифференцировании по двум известным экономическим категориям: неблагоприятные (негативные), отражающие перерасход (превышение фактического значения бюджетного показателя) и благоприятные, означающие экономию (фактическое значение меньше бюджетного) [2]. Вполне очевидно, что оперативная информация о первой из перечисленных выше категорий является чрезвычайно важной в принятии управленческих решений, обеспечивающих приведение текущего уровня АУЗ в заданные пределы. От величины неблагоприятных отклонений зависит инициирование выполнения тех или иных процедур, нацеленных на его снижение или полную ликвидацию. Другими словами, наличие неблагоприятного отклонения является информационным поводом применения управленческих средств по приведению системы в нормальное состояние.

Отсюда следует необходимость «градуировки» инструмента измерения неблагоприятных отклонений - оценочной шкалы, при этом ее каждому интервалу должна соответствовать определенная их качественная интерпретация. Пример варианта оценочной шкалы представлен в табл.2

Таблица 2

Шкала оценки перерасхода административно-управленческих затрат  
предприятия электротехнической промышленности

Перерасход (%)	Оценка отклонения
1-5	Допустимое
6-8	Существенное
9-11	Критическое
Свыше 11	Кризисное

Причины возникновения неблагоприятных отклонений (перерасхода) АУЗ целесообразно разделить на системные (повторяющиеся в течение нескольких периодов) и нетипичные (возникшие впервые или имеющие место нерегулярно). В зависимости от причины и величины отклонения, лицу, принимающему решения, предлагается тот или иной сценарий действий, направленных на обеспечение запланированного уровня АУЗ. Так, распространенной системной причиной возникновения негативного отклонения, оцениваемого как «существенное», может быть неправильно спланированный график отпусков, следствием которого явилась сверхплановая выплата отпускных. Вполне ожидаемым сценарием действий в сложившейся ситуации будет пересмотр текущего графика, изменение методики ее составления.

Примером причины возникновения системного негативного отклонения АУЗ, может служить невыполнение контрагентами договорных обязательств, в том числе по арендным соглашениям. Вполне очевидно, что в

зависимости от количественной оценки отклонения, «запускаются» разные сценарии действий. Так, при оценке «существенное отклонение», возможен пересмотр принятой схемы расчетов за арендованные площади; при оценке «критическое отклонение» - пересмотр бюджета в целях своевременного погашения задолженностей по данной статье (например, путем экономии других видов расходов в «пользу» арендных платежей). Последний из перечисленных сценариев актуален и для выявленного по этой причине системного отклонения с оценкой «критическое». Вместе с тем, в этой ситуации сценарий может быть усилен действиями, связанными с сокращением арендованных площадей, с изменением их месторасположения и/или арендодателя. Среди «кризисных» сценариев стабилизации уровня АУЗ в рамках бюджетных показателей возможно сокращение рабочей недели, административные отпуска менеджмента, неполный рабочий день и т.п.

Совершенно иная картина складывается при выявлении отклонений, возникших по причинам нетипичного характера. В этом случае сценарий составляется исходя из индивидуальных подходов к решению имеющей место задачи. Так одной из нетипичных причин перерасхода средств на АУЗ в практике предприятий электротехнической отрасли явилось внезапные изменения правил охраны труда, сделанные уполномоченными органами управления и повлекшие незапланированный рост затрат по данной статье.

Немаловажное значение имеет идентификация фактов выявленных негативных отклонений в разрезе их «виновников», в том числе в целях компенсации ими незапланированной нагрузки на бюджет предприятия. Здесь решается важная задача производственного менеджмента – усиление центров ответственности; повышение значимости данного ресурса корпоративного управления; оптимизация человеческого капитала, задействованного в административно-управленческой работе. Необходимо отметить, что сценарий имеет составной, модульный характер, в основе структурирования которого лежит выбор действий, релевантных оценке и причинам отклонений.

На рис.1 представлена схема процесса мониторинга АУЗ.

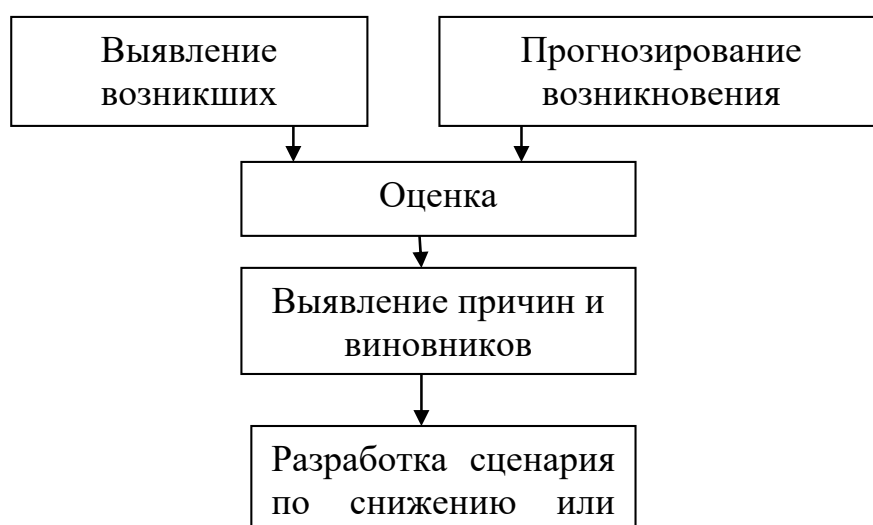


Рис.1 Схема мониторинга административно-управленческих затрат

Качественный результат мониторинга АУЗ во многом определяется его правильным структурированием, включающим следующие этапы :

- исследование среды организации, анализ ее структуры и особенностей;
- определение целей проведения мониторинга, формулирование соответствующих им задач, обоснование выбора средств их решения;
- отражение выбранных решений в проектной документации;
- обучение сотрудников методам проведения мониторинга, опытная реализация процесса;
- доработка проекта, формирование окончательной версии проекта и его внедрение в практику производственного менеджмента.

Возможные пути повышения рентабельности АУЗ предопределены характером управленческой среды хозяйствующего субъекта. Результаты от внедрения мониторинга АУЗ, должны быть действенными, заметно улучшать качество производственного менеджмента, а его внедрение и дальнейшее регулярное проведение привлекать минимальные финансовые ресурсы предприятия.

### Список литературы

1. ГОСТ Р ИСО 9004-2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации» - М., Стандартинформ, 2011., 40 с.

2. Анташов В.А., Уварова Г.С. Измеряем эффективность использования материальных затрат. // Экономика и жизнь. /URL://www.eg-online.ru/article/52366/, (дата обращения 11.12.2015).

3. Баринов В.А. Реинжиниринг: сущность и методология // Некоммерческое партнерство Центр дистанционного образования «Элитариум» [http://www.elitarium.ru/reinzhiniring\\_sushhnost\\_i\\_metodologija/](http://www.elitarium.ru/reinzhiniring_sushhnost_i_metodologija/) (дата обращения 07.12.2015)

4. Дружиловская Т.Ю., Дружиловская Э.С. Реформирование системы нормативного регулирования российского бухгалтерского учета на основе МСФО // Международный бухгалтерский учет. 2014. № 19. С. 2 – 18.

5. Друри К. Управленческий и производственный учет/Колин Друри; пер. с англ. В.Н.Егорова – 6-изд.-М., Аудит, ЮНИТИ-ДАНА, 2007.-1423 с.

6. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы = The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 144 с.

7. Мизиковский Е.А., Мизиковский И.Е. Производственный учет - М., «Магистр: Инфра-М», 2010г.,-272 с.

8. Мизиковский И.Е., Штефан М.А. Управленческий контроль хозяйственных рисков предприятий железнодорожного транспорта // Экономика железных дорог. Журнал для руководителей и финансово-экономических работников, 2010, № 8., - с.73-79.

9. Мизиковский И.Е. Процессно-ориентированное моделирование трансформации затрат промышленного предприятия.//Аудит и финансовый анализ, 2011, № 3., - с.348-350.
10. Чаадаев В.К. Бизнес-процессы в компаниях связи.- М.: Эко-Трендз, 2004.- 176 с.
11. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации .- Спб. Издательство СПбУ, 1997.- 328с.
12. Шугаль Н.Б., Ершов Э.Б. Эмпирическая модель добавленной стоимости конечного продукта// Проблемы прогнозирования./ <http://www.ecfor.ru/pdf.php?id=2008/2/02> (дата обращения 09.12.15)

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ФЕДЕРАЛЬНОМ И РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЯХ

*Морозова Г.А.*

*доктор экономических наук, профессор,  
заведующая кафедрой «Управление и  
маркетинг» Нижегородский институт  
управления – филиал Российской  
академии народного хозяйства и  
государственной службы при  
Президенте Российской Федерации,*

**Аннотация:** современное общество для того, чтобы реализовывать свои цели имеет потребность в постоянном совершенствовании управления. Данное обстоятельство позволяет говорить о совершенствовании как о непрерывном процессе, характеризующемся совокупностью определенных действий. Так, процесс совершенствования государственного управления представляет собой подсистему в государственном управлении с соответствующими целями, предметом, принципами и организацией, смысл которой заключается в придании государственному управлению как системному общественному явлению способности самопреобразования, саморазвития, самоулучшения.

**Ключевые слова:** государственное управление, региональное управление, доктринальный подход к государственному и региональному управлению, централизм, механизмы формирования и реализации государственной политики, программно-доктринальные документы.

В современном законодательстве и государственном управлении России понятие «доктрины», наряду со «стратегией», «концепцией», «основами политики», является распространенным наименованием государственных документов высокого ранга. Их назначение, с одной стороны, носит нормативно-правовой характер, а с другой — государственно-управленческий. Однако заметным изъяном бурного трансформационного постсоветского периода является снижение уровня требований к форме и содержанию, а также к функциональному назначению подобных документов.

Во-первых, они не соотносятся друг с другом, название часто дается почти произвольно (стратегия это или доктрина и по каким основаниям — никак не регламентировано). Во-вторых, для того чтобы предписанные документом меры или действия могли выполняться, он должен содержать обязательную управленческую атрибутику, в противном случае документ становится декларативным. Заполняя какую-то важную тематическую нишу государственной ответственности и управления, он наполняет ее декларативным содержанием, что не ведет к каким-либо результатам в государственном управлении. Эффективность последнего при этом очевидно снижается. Поэтому изучение вопроса о возможной «канонизации» формы государственного доктринального документа, программирующего управление и развитие страны на всех ее уровнях, представляется актуальным в рамках заявленной темы исследования.

Ключевой проблемой, решаемой в настоящей работе, является необустроенность и отсутствие целостности политико-правового пространства (сферы функционирования политических и государственно-управленческих институтов), обеспечивающего стабильность и легитимность публично-правовых институтов власти.

Существенным условием его формирования является согласованность и непротиворечивость издаваемых в стране правовых актов, иерархия которых, должна быть возглавлена, вслед за Конституцией, доктринальными правовыми актами и должна организовывать весь массив действующих актов при всем их многообразии и динамике в стройную взаимоувязанную систему.

Нормативное обеспечение актуальной государственной политики на концептуальном уровне строится, в числе прочего, посредством издания документов доктринального характера (различных программ, концепций, доктрин, стратегий и т. п.), которые принимаются президентом Российской Федерации, Правительством Российской Федерации и другими федеральными органами исполнительной власти. Вместе с тем какого-либо установленного порядка и системы принятия подобных актов, нормативных конструкций, в виде которых должны находить воплощение подобные документы, в действующем законодательстве не имеется.

Тем не менее правотворческая деятельность органов власти на федеральном и региональном уровнях демонстрирует распространенность практики принятия доктринальных документов. Здесь очевиден разрыв в цепочке формирования и осуществления государственного управления, отталкивающегося от определенных целевых и ценностных установок.

Роль программно-доктринальных документов в обеспечении прозрачности и предсказуемости государственной политики из-за этого существенно снижается, как снижается и сама прозрачность и предсказуемость государственной политики в целом. Данная группа актов напрямую адресована только исполнительным органам власти на федеральном, региональном и отчасти муниципальном уровне. Иные, не исполнительные органы государственной власти формально не связаны обязанностью совершенствовать порядок осуществления своих функций в соответствии с направлениями развития, определенными политико-правовыми документами, несмотря на то что последние иногда прямо касаются их деятельности

Выстраиванию системной и непротиворечивой государственной политики препятствует также несбалансированность отражения федеральных и региональных интересов при разработке концептуальных документов. В законодательстве Российской Федерации не предусмотрена обязанность ни Российской Федерации, ни субъектов Федерации согласовывать стратегии регионального развития с общефедеральными программами модернизации и развития ни при их разработке, ни в процессе их внедрения.

В конечном итоге неопределенность нормативно-правовой базы в вопросах формирования и реализации государственной политики, отсутствие комплексного подхода в государственном планировании и прогнозировании

не позволяют обеспечить проведение предсказуемой и прозрачной государственной политики.

Это усугубляется многообразием действующих видов указанных документов. В настоящее время в России существуют такие виды программно-доктринальных документов, как доктрины, концепции, стратегии, основные направления политики, национальные проекты, программы (президентские, федеральные целевые, федеральные, государственные, ведомственные целевые, специальные). Отдельное правовое регулирование, устанавливающее порядок разработки, принятия, реализации и отчета по итогам исполнения этих документов, установлено только для отдельных видов документов.

Тем не менее, на наш взгляд, нельзя недооценивать значение доктрины как одного из действенных инструментов, используемых в процессе совершенствования государственного управления на современном этапе существования российского государства. Ведь одна из основных подсистем системы государственного управления является нормативно-правовая подсистема.

*Доктрина государственной политики* — это основной исходный государственно-управленческий политический и нормативный правовой документ, задающий основы формирования и содержание государственной политики в определенной сфере, программ ее реализации, формирующий и приводящий в действие механизм ее исполнения, принимаемый в форме федерального закона либо указа Президента Российской Федерации.

Основной интегративной проблемой осуществления различных направлений государственной политики в России является отсутствие прозрачного и признанного механизма их формирования и отчетливой формы выражения. Распределение полномочий между институтами исполнительной власти способствует «расщеплению» единой целенаправленной государственной политики на отдельные фрагменты, что делает возможным «растворение» полномочий и ответственности за принятые решения. Речь идет прежде всего об отсутствии ответственности в публично-правовом и, как следствие, в публично-политическом смысле.

Поэтому целесообразно правовое оформление самого явления государственной политики как определенного ценностного выбора правящей элиты, основанного на признанных и поддерживаемых электоратом ценностях (то есть конкретных целевых установках), имеющих управленческое содержание. Механизмы формирования и реализации государственной политики должны быть прозрачными — граждане не обязаны улавливать и реконструировать содержание той или иной государственной политики в отдельных действиях власти, не должны полагаться только на мнения различных экспертов и аналитиков, пытающихся угадать, какая тактика или стратегия кроется в тех или иных действиях высших эшелонов власти. Это должно быть ясно видно в специальных документах, одинаково понимаемых всеми (в том числе зарубежными партнерами страны, которые должны иметь представление о предсказуемости ее политики).



Доктринальные и программные документы должны быть опубликованы для всеобщего сведения, содержать однозначно трактуемые любым человеком ценностные ориентиры, стратегические цели и принципы их достижения. Конкретизированное содержание государственных политик должно по возможности пронизывать всю управленческую деятельность, служить основой для разрешения управленческих коллизий и противоречий, а в некоторых случаях - для управленческих инициатив.

Предлагаемая иерархия программных и доктринальных документов могла бы выглядеть следующим образом. На самом верхнем уровне — Конституция Российской Федерации и федеральные конституционные законы как акты, обладающие наивысшей юридической силой. Далее — федеральные законы, утверждающие доктрины государственной политики в соответствующих сферах общественных отношений. Также могут приниматься федеральные и ведомственные целевые программы по отдельным направлениям, указанным в доктринах, регулирующие соответствующие вопросы на межведомственном и ведомственном уровнях. На уровне субъектов Российской Федерации по вопросам, входящим в исключительную компетенцию субъектов Федерации, решения принимаются органами субъектов Российской Федерации самостоятельно. Органы местного самоуправления также самостоятельны при принятии решений в пределах своей компетенции.

Послания Президента в данной иерархии выполняют роль политических документов, определяющих основные направления внешней и внутренней политики страны в соответствии с доктринами государственных политик на краткосрочную и среднесрочную (первое послание Президента после избрания) перспективу.

Виды и иерархию программных, доктринальных документов и их соотношение с иными нормативными и ненормативными правовыми актами предлагается установить в федеральном законе «О правовых актах в Российской Федерации», проект которого разработан Центром проблемного анализа и государственно-управленческого проектирования. Данный закон призван повысить эффективность законодательного регулирования общественных отношений, обеспечить единство и непротиворечивость правовой системы, закрепить научно обоснованные стандарты, определяющие содержание и форму правовых актов.

Законопроекты о правовых актах разрабатываются научной общественностью и специалистами-практиками более сорока лет, но не находят поддержки в силу их большого объема и сложности, отсутствия консенсуса даже среди авторов проекта.

В качестве управленческого документа нового типа, синтезирующего нормативно-политические и нормативно-правовые формы управленческих документов, а также восстановить принцип национального консенсуса при разработке и реализации направлений государственной политики в России предлагается рассматривать доктрины.

В науке *доктрина* понимается как принятая в государстве система взглядов на цели, методы и средства деятельности определенных институций. Однако для реального управления только лишь системы взглядов совершенно недостаточно. Если все же имеет место только система взглядов, то появляются широкие возможности для произвола и коррупции.

Единого определения доктрины в законодательстве нет, но в некоторых из принятых доктрин присутствуют дефиниции. Так, Национальная доктрина образования определяется как «основополагающий государственный документ, устанавливающий приоритет образования в государственной политике, стратегию и основные направления его развития». Военная доктрина определена как «совокупность официальных взглядов (установок), определяющих военно-политические, военно-стратегические и военно-экономические основы обеспечения военной безопасности Российской Федерации». Доктрина развития российской науки — как «система взглядов на роль и значение науки в обеспечении независимости и процветания России, а также принципов, определяющих механизм государственного регулирования научной деятельности, которыми руководствуются органы государственной власти и научные учреждения».

Удивительно, но в этой ситуации неопределенности Конституционный суд Российской Федерации еще и отметил, что основные положения Военной доктрины Российской Федерации не содержат нормативных предписаний, а поэтому не подлежат проверке Конституционным судом. По сути, это указание на то, что исполнять доктрины и иные документы программного характера нет необходимости — нормативных предписаний ведь нет. Такая позиция Конституционного суда сделала статус доктрин еще более размытым.

Всего в России доктрины принимались девять раз, в настоящее время действует восемь: Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации (Указ Президента РФ от 30.01.2010 № 120), Морская доктрина на период до 2020 г. (утверждена Президентом РФ 27.06.2001 г.), Доктрина информационной безопасности (утверждена Президентом РФ 09.09.2000 г., № Пр-1895), Военная доктрина (Указ Президента РФ от 21.04.2000 г. № 706), Доктрина развития российской науки (Указ Президента РФ от 13.06.1996 г. № 884), Национальная доктрина образования (постановление Правительства РФ от 04.10.2000 г. № 751), Экологическая доктрина (распоряжение Правительства РФ от 31.08.2002 г. № 1225-р), Доктрина среднего медицинского и фармацевтического образования в Российской Федерации (решение коллегии Мин здрава от 28.12.1999 г., протокол № 20).

Как видно, шесть из девяти доктрин утверждались президентом, две — постановлениями Правительства и одна — решением федерального органа исполнительной власти.

Можно, конечно, рассматривать как доктрины и документы, именуемые «стратегиями», хотя названия не совпадают. Общие выводы от этого не меняются.

Обычно доктрины регулируют объемные и стратегически важные сферы общественных отношений и содержат весьма расплывчатые формулировки,

которые описывают важность и современное состояние регулируемой сферы и задачи по ее развитию. К сожалению, в законодательстве отсутствует требование о принятии дополнительных документов во исполнение доктрин.

Но существующие доктрины — документы декларативные, поэтому для их реализации необходимо принятие еще ряда документов, иначе исполнение будет невозможным. Это обусловлено тем, что существующие доктрины в принципе не содержат ни мер, ни механизмов реализации, ни источников финансирования. В результате возникает справедливый вопрос — зачем вообще нужна эта «система взглядов»?

Неотъемлемой особенностью государственной власти во все времена является практика, в соответствии с которой высшая власть стремится поставить себя над законом, какие бы ни были провозглашены нормы, правила, запреты в государстве. Отсюда также проистекают издержки и искажения государственного управления. Причина в том, что властно-политические решения и их реализация, в том числе в нормативных правовых актах, приобретают особенности, связанные с индивидуальными характеристиками (не всегда положительными) лидера или правящей группировки. То есть они в значительной степени субъективизируются.

Поэтому является актуальной задача выстраивания такой системы власти, в которой нивелировались бы эти субъективные особенности. При этом нужно иметь в виду не одно, а два властных пространства.

*Первое* — пространство политического властного управления, которое имеет указанные характерные особенности. *Второе* — нормативно-правовое пространство, пространство административного управления, обладающее гораздо более устойчивыми характеристиками. Целесообразно их сблизить с одновременным повышением эффективности, гуманистичности, результативности, предсказуемости, прозрачности и устойчивости системы государственного управления в стране. Причем эти качества имеют значение не только для внутренних процессов. Они важны и для внешнеполитических и внешнеэкономических аспектов существования государства, поскольку делают его более предсказуемым и привлекательным для сотрудничества и альянсов.

Под устойчивостью понимается продолжительность действия государственной политики. Это означает, что государственная политика должна в минимальной степени зависеть от неожиданностей очередных выборов власти, должна быть преемственной и долгоживущей. Именно поэтому представляется целесообразным найти такой механизм, который бы нивелировал неизбежное действие субъективных факторов на высшем этапе власти и издержки ее неустойчивости при сменяемости. Создать такие доктринальные документы, которые бы, как и Конституция, действовали не от выборов до выборов.

Систему государственного управления можно представить как пирамиду, в основании которой — вся страна с множеством групп интересов: региональных, тендерных, возрастных, профессиональных и др. В средней части этой пирамиды — административно-управленческий этаж, который

действует по строгим регламентам и правилам. Цели здесь имеют почти технический, операциональный характер. А наверху пирамиды цели носят характер властно-политический, ценностно-содержательный. Цели, транслируемые на нижние этажи пирамиды, с вершины пирамиды выглядят средствами.

Когда в программах Минэкономразвития России целью объявляются институциональные реформы, то это означает, что властно-политические или ценностно-содержательные цели подменяются административно-управленческими, не содержащими в себе всеобщих сбалансированных ценностей.

Таким образом, важно решить задачу сближения двух управленческих пространств и тем самым добиться большей устойчивости государственных политик в России.

*Одним, из путей решения поставленной задачи может служить принятие доктрин.* Если их наполнить управленческим содержанием, они могут играть роль закреплённых в форме закона источников и оснований управленческой практики государства, делая ее системной, легитимной и понятной. Конечно, исполнительно-распорядительные действия органов государственной власти, составляющие содержание реализации политики, определяются личным опытом руководителей, воздействием различных групп интересов, в том числе и нелояльных государству. Но, с другой стороны, они могут определяться документами, которые легитимны, непреложны, характеризуются продолжительностью действия (действуют дольше электорального цикла), согласованы в обществе и политических институтах. Именно эту роль могут исполнять доктрины, ослабляя очевидные возмущающие факторы.

Таким образом, для осуществления поставленных целей доктрина должна получить иные, отличные от действующих, определение, форму и содержание. Препятствий для этого нет, поскольку что такое доктрины, программы, политики, в действующем законодательстве не определено. Запрос на восполнение образовавшегося пробела очевиден.

Итак, доктрина как источник и основание конкретной государственной политики представляет собой систему ценностей и целей, государственно-управленческих мер, решений и действий, оформленных соответствующими нормативно-правовыми актами и программами и направленных на реализацию публично поставленных целей развития. Доктрина должна задавать содержание государственного управления, формировать и запускать в действие механизм ее исполнения.

Документ такого масштаба предпочтительнее принимать именно на уровне закона, так как легитимное формирование целенаправленной политики государства в различных сферах, направленное на изменение или определенную корректировку уже реализуемого курса, возможно только актом равной или более высокой юридической силы.

В случае принятия федерального закона в правотворческом процессе будут принимать участие в первую очередь представительный и

законодательные органы — Федеральное собрание, высшие судебные органы Российской Федерации (в пределах своей компетенции), иные органы государственной власти в пределах своей компетенции (свои предложения могут представлять Банк России, прокуратура), а также органы власти субъектов Российской Федерации.

Список литературы:

1. Конституция Российской Федерации: офиц. текст. - М.: Приор, 2001. - 32 с.
2. О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития РФ: федер. закон, от 20.07.1995 № 115-ФЗ// СЗ РФ.- 1995.-№30.-Ст. 2871.
3. Об основах государственной службы Российской Федерации: федер. закон, от 31.07.1995 // СЗ РФ. - 1995. - №31. - Ст. 2990.
4. О совершенствовании структуры федеральных органов исполнительной власти: указ Президента РФ от 17.03.1997// СЗ РФ. - 1997. - №12. - Ст. 1419.
5. О мерах по проведению административной реформы в 2003-2004 годах: указ Президента РФ от 23.07.2003 № 824//СЗ РФ. - 2003. - № 30. - ст. 3046.
6. О правительственной комиссии по проведению административной реформы: postan. Правительства РФ от 31.07. 2003г. № 451//СЗ РФ. - 2003. -№ 31.-ст. 3150.
7. О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти: указ Президента РФ от 09.03.2004 №314// СЗ РФ. - 2004. - № 11. - Ст. 945.
8. Вопросы структуры федеральных органов исполнительной власти: указ Президента РФ от 20.05.2004 № 649//СЗ РФ. - 2004. - № 21. - Ст. 2023.
9. О мерах по совершенствованию государственного управления: указ Президента РФ от 16.07.2004 № 910//СЗ РФ. - 2004. - № 29. - ст. 3019.
- 10.0 примерной форме служебного контракта о прохождении государственной гражданской службы РФ и замещении должности государственной гражданской службы: указ Президента РФ от 16.02.2005 № 169// Российская газета. - 2005. - 18 февраля.
10. Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации: указ Президента РФ от 28.06.2007// СЗ РФ. - 2007.-№27.-ст. 3256.
11. Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации: указ Президента РФ от 21.08.2012 № 1199//СЗ РФ. - 2012. - № 35. - ст. 4774.

**КОНЦЕПЦИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ:  
НЕОБХОДИМОСТЬ И ВОЗМОЖНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ В РОССИИ**

*Мосина Л.А.*

*к.э.н., доцент кафедры МиГУ ИЭП ННГУ*

*Жолоб О.С.*

*Студентка магистратуры ИЭП ННГУ*

*Гордеева Д.С.*

*Студентка ИЭП ННГУ*

*Паюл Ю.Н.*

*Студентка ИЭП ННГУ*

Впервые термин устойчивое развитие был применен в 1972 году на Первой Всемирной Конференции по окружающей среде, прошедшей в Швеции. Через двадцать лет на конференции ООН в Рио-де-Жанейро, посвященной вопросам окружающей среды и развитию этот термин уже был использован «в качестве названия новой концепции существования всего человечества. Концепция устойчивого развития была сформулирована как способ преодоления главной для современной цивилизации экологической угрозы, существовавшей в виде некоей теоретически обоснованной опасности, осознаваемой сравнительно узким кругом ученых и политиков и связанной с перенаселением, с невосполняемым расходом природных ресурсов и загрязнением окружающей среды» [1, с.24].

Концепция устойчивого развития первоначально была больше ориентирована на решение проблемы сохранения экологического равновесия, борьбы с голодом и нищетой в первую очередь в развивающихся странах, но в скором времени действия мирового сообщества, в лице ООН, были направлены на продвижение этой идеи во всех странах, в связи с обострением экологических проблем в многих государствах и регионах мира.

На протяжении многих лет идеи концепции устойчивого развития оставались актуальными и социально значимыми и находили широкий отклик в работах многих зарубежных и отечественных ученых. Так, например, известный советский специалист в области экологии Николай Реймерс писал: «Более одной пятой населения СССР живет в неблагоприятной антропогенно-экологической обстановке. В рассматриваемой ландшафтной полосе наиболее тяжелое положение в Донецко-Приднестровском регионе Украины и Восточно-Казахстанской области. Все города с населением свыше 1 млн. человек имеют недопустимо загрязненный воздух. Экологические системы всего юга европейской части бывшего СССР сильно деградировали под совокупным воздействием промышленных и сельскохозяйственных факторов» [2, с.266].

К сожалению, переход к рыночной экономике в нашей стране не только не уменьшил экологические проблемы, но еще больше их обострил. Ученые выделили на территории страны около 300 регионов с неблагоприятной средой обитания - это 3,7 млн. кв. км., что составляет 16% всей площади страны. Если включить сюда все пришедшие в негодность оленьи пастбища в

тундре, то получается 20% экологически опасной территории в стране. В этих условиях проживает по подсчетам специалистов пятая часть населения и если говорить только о городских жителях, то около 40%. [3, с.542].

В этой связи, на наш взгляд, совершенно справедливо считают Куликов В.В. и Кадомцева С.В.: «Экологическая устойчивость неотъемлемый атрибут современного развития. Угрозы, исходящие из нарушения баланса между обществом и природой, способны не только подорвать экономическое положение страны, но и привести к неоправданным последствиям для человечества» [4, с.594]. Эти же авторы отмечают, что современная экономика в России должна иметь не только экологическую устойчивость, но и технологическую и социальную. Под социальной устойчивостью понимается, стабильность экономического и социального положения граждан, способность последних постоянно обеспечивать условия для собственного воспроизводства. Социальная устойчивость также стала постоянным элементом жизни современных обществ. Последствия от нарушения стабильного положения граждан многообразны – потери накопленного потенциала, политические кризисы, переходящие в экономические, нарушение технологической и экологической устойчивости. Кроме того, социальная устойчивость может выступать в качестве меры экономического развития, целями которого являются:

- увеличение предложения и большую доступность жизненно необходимых товаров и услуг, таких как продовольствие, жилище, охрана здоровья и безопасности;

- повышение уровня жизни, включающее рост доходов, увеличение числа рабочих мест, качественное образование, большее внимание культурным и гуманитарным ценностям;

- предоставление обществу и его индивидуумам больших возможностей выбора в экономике и социальной сфере с тем, чтобы ослабить их подчинение и зависимость от других стран и людей.

Достижение этих целей, в которых находит отражение качество жизни людей, на наш взгляд, можно дополнить в настоящее время такими параметрами социальной устойчивости как:

- формирование надежной системы социальной защиты и помощи для членов общества;

- создание равных стартовых возможностей для новых поколений путем максимально возможного обеспечения их доступа к образованию, здравоохранению и другим условиям формирования человеческого потенциала;

- предотвращение и устранение угроз безопасности граждан (техногенных, экологических, террористических и других).

В настоящее время еще многое предстоит сделать в стране по решению этих задач, для чего необходимо государственное обеспечение устойчивого развития сельских и городских территорий, активное участие региональной и муниципальной власти, а также привлечение сил гражданского общества. Следует заметить, что до сих пор нет четкой продуманной методики решения

проблем депрессивных территорий. Этому препятствует целый ряд нормативно – правовых, организационных и экономических барьеров.

Особенно остро, на наш взгляд, стоит в настоящее время проблема устойчивого развития сельских территорий в России

Как известно, устойчивое экономическое развитие территории зависит от наличия и комбинирования:

- физического капитала (природные ресурсы и условия, созданное человеком оборудование, производственные инфраструктуры);
- человеческого капитала (оценка потенциальной способности человека производить товары и услуги, приносить доход);
- социального капитала (социальные сети сотрудничества, социальные нормы и доверия, складываемые в рамках сообщества);
- рынков (совокупность условий, благодаря которым покупатели и продавцы товара или услуги вступают в отношения друг с другом с целью купли – продажи этого товара или услуги);
- финансовых ресурсов (способности предпринимателей, местных органов управления или организаций по развитию и нахождению источников капитала, которые используются для обеспечения осуществляемых проектов финансовыми ресурсами);
- управленческих кадров (Наличие хороших управленцев позволяет соединить материалы, деньги и персонал, чтобы произвести и успешно сбыть товар).

Главная цель устойчивого развития сельской местности заключается в создании условий для достижения благополучия населения, формировании в ней территориальной саморазвивающейся и самобытной социально – экономической системы; в противодействии антропогенной перегрузке и деградации ландшафта, сохранение культурных ценностей; в обеспечении воспроизводства и долговременного использования природных ресурсов для сельского хозяйства, местной промышленности, ремёсел, промыслов, туризма, рекреации и других сфер хозяйственной деятельности. Таким образом, главная цель предполагает всестороннее обустройство, и обеспечение жизни сельской части общества.

Достижение главной цели, зависит от решения множества проблем и задач. При этом можно выделить следующие основные цели развития сельских регионов:

- поддержка сельского и лесного хозяйства, туризма, местных ремёсел и промышленности;
- содействие развитию регионов и местных органов самоуправления;
- защита и сохранение природного и культурного наследия.

Осуществление этих целей позволит обеспечить привлекательность сельских регионов в качестве самостоятельного центра жизни и экономической деятельности, а также защитить природу, культурные достопримечательности и рекреационные возможности сельской местности.

Для достижения поставленных целей, на наш взгляд, полезным является изучение опыта развития сельских территорий в зарубежных странах и в



отдельных регионах России. Так, например, была разработана программа развития Маслянинского района Новосибирской области, которая за 5 лет своей реализации (с 2006 г.) превратила район из безнадежно отсталого в успешно развивающийся за счёт использования внутреннего кадрового, рекреационного и ресурсного потенциала. В настоящее время принята и реализуется долгосрочная программа социально – экономического развития Маслянинского района на 2011 – 2015 гг. Залогом успешного развития района в последние годы стали новые методы и подходы в управлении социально – экономическим развитием сельской территории. Жесткий контроль, эффективное использование финансовых средств, творческого потенциала людей, а также взаимодействие между властью, бизнесом, общественностью, конкретное участие федеральной и региональной власти позволяют реализовать поставленные перед районом задачи комплексного развития. При этом основной задачей администрации было обеспечение инвестиционной привлекательности района за счёт развития туристического комплекса, занимающийся переработкой сельхоз продукции, заготовкой древесины и производством мебели [5].

Вместе с тем во многих регионах России одной из актуальных проблем развития сельских территорий является недостаточно высокая насыщенность их промышленными производствами, в том числе отсутствие предприятий по переработки сельскохозяйственной продукции.

Наиболее значимыми проблемами, сдерживающими развитие сельских территорий являются:

- высокая закредитованность хозяйств;
- недостаток у сельхозтоваропроизводителей собственных средств для формирования основным и оборотных фондов;
- недостаточный уровень бюджетной поддержки;
- дефицит квалифицированных кадров специалистов и работников массовых профессий.

Поэтому в настоящее время требуется особое внимание со стороны региональных и муниципальных органов власти к устойчивому развитию сельских территорий, а также к устойчивому социально-экономическому развитию всех муниципальных образований.

Устойчивое социально-экономическое развитие муниципального образования – это управляемый процесс, имеющий своей целью достижение определенного уровня развития экономической и социальной сферы с наименьшим ущербом для природных ресурсов и наибольшим уровнем удовлетворения потребности населения и интересов государства на территории муниципального образования.

### **Список литературы**

1. Логунцев Е. «Концепция устойчивого развития с позиций междисциплинарного подхода». Городское управление – 2000 - № 11- С.24-32.
2. Реймерс Н.Ф. «Экология (теория, законы, правила, принципы и гипотезы)» - Москва: Издательство «Россия молодая», 1994 – 367с.

3. «Экономическая теория (политэкономика)»: Учебник под редакцией академика В.И.Видяпина, академика Г.П.Журавлевой – Москва: ИНФРА-М, 1997- 560с.
4. «Курс экономической теории» - Москва: МТУ им. М.В.Ломоносова, издательство «ДИС», 1997- 736с.
5. Папело В.Н., Головки В.М., Ковтун Б.А. «Формирование инновационной системы АПК Сибири». АПК: экономика, управление – 2009. №1 С. 21-26.
6. Методы обоснования программ устойчивого развития сельских территорий: монография/ Под редакцией Фролова В.И. – Спб.: Спб. Государственный архив строительного университета, 2011-464с.

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В РОССИИ

*Монахова Т.М.*

*студентка 4 курса направления  
«Менеджмент» ННГУ им.  
Н.И. Лобачевского*

*Алехина А.А.*

*студентка 2 курса направления  
«Экономика» ННГУ им.  
Н.И. Лобачевского*

**Аннотация:** в статье анализируются показатели деятельности малого предпринимательства в России за последние десятилетия, выявляются причины, тормозящие его дальнейшее развитие

**Ключевые слова:** малый бизнес; характеристика малого бизнеса; динамика малого бизнеса

Развитие малого бизнеса способствует диверсификации отраслевой структуры, заполнению экономических ниш, неинтересных крупным компаниям, обеспечению занятости значительного числа экономически активного населения. Учитывая вышеизложенное, можно однозначно констатировать, что развитие малого и среднего предпринимательства способствует повышению устойчивости экономики страны.

В соответствии с редакцией закона №209-ФЗ от 29.06.2015 рассмотрим критерии отнесения предприятия к субъекту малого бизнеса, представленные в табл.1.

Таблица 1.

## Характеристики малого бизнеса

Критерии	Показатели
Форма предприятия	потребительский кооператив коммерческая организация
Статус	Суммарная доля участия РФ, субъектов РФ, муниципальных образований, иностранных юридических лиц, иностранных граждан, общественных и религиозных организаций, благотворительных и иных фондов в уставном капитале (паевом фонде) указанных юридических лиц не должна превышать 25%; Суммарная доля участия, принадлежащая иностранным юридическим лицам, одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого и среднего предпринимательства, не должна превышать 49%. (за исключением предприятий, деятельность которых заключается в практическом применении (внедрении) результатов интеллектуальной деятельности).
Численность сотрудников	микропредприятие – до 15 человек; малое предприятие – до 100 человек.
Выручка	микропредприятие – 120 млн. рублей; малое предприятие - 800 млн. рублей.

Федеральная служба государственной статистики [4], дает динамику развития малого предпринимательства в России на протяжении двух десятилетий, представленной на рис. 1.



Рис. 1. Диаграмма динамики развития малого предпринимательства в России (данные на 1 января соответствующего года)

Как видно из диаграммы, за этот период наблюдается стабильный рост и положительная динамика в области роста предприятий малого бизнеса. Но малый бизнес имеет свои особенности функционирования, свои сферы деятельности и свои рыночные ниши. Часто малое предпринимательство строит свои деловые отношения с крупными предприятиями, которые на условиях аутсорсинга специально отдают часть своих бизнес-процессов предприятиям, которые специализируются в этой области. Не редко это малые предприятия, которые специализируются на оказании подобных услуг рынку и имеют более низкие издержки в этих бизнес-процессах по сравнению с крупным предпринимательством.

Ориентация только на количественный рост малого бизнеса не может восприниматься как позитивное явление в экономике России. Для комплексного анализа необходимо проанализировать систему показателей деятельности малых предприятий.

По данным Росстата [3] удельный вес малого бизнеса имеет следующую динамику экономических показателей в 2010–2013 гг., представленных в табл. 2.

Удельный вес предприятий в основных экономических показателях, в %.

	Малые предприятия <sup>1)</sup>				Микропредприятия			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Среднесписочная численность работников (без внешних совместителей)	21,0	22,7	23,4	23,5	7,1	8,4	9,3	9,4
Средняя численность внешних совместителей	...	48,6	45,4	46,4	...	26,1	25,8	26,4
Средняя численность работников, выполнявших работы по договорам гражданско-правового характера	...	23,7	23,2	23,8	...	6,8	7,0	7,3
Оборот предприятий <sup>2)</sup>	21,4	22,2	21,1	20,5	7,6	6,9	7,5	7,5
Инвестиции в основной капитал <sup>3)</sup>	7,2	3,9	4,1	4,3	3,4	1,4	1,2	1,4
Внеоборотные активы <sup>4)</sup>	21,9	20,3	19,8	40,6	19,3	17,8	17,3	38,3
Оборотные активы <sup>4)</sup>	22,4	23,0	23,1	39,1	15,2	15,9	15,8	33,8
Капитал и резервы <sup>4)</sup>	21,7	21,0	21,2	20,5	19,6	19,0	19,0	17,2

<sup>1)</sup> Включая микропредприятия.

<sup>2)</sup> Данные за 2010 г. приведены по показателю «Выручка от реализации товаров, работ, услуг (без суммы НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей)».

<sup>3)</sup> От общего объема инвестиций в основной капитал, включающего инвестиции индивидуальных застройщиков, объемы инвестиций, не наблюдаемых прямыми статистическими методами.

<sup>4)</sup> По данным бухгалтерской отчетности.

Как видно из таблицы, показатели малых и микропредприятий имеют определенную стабильность, что может свидетельствовать об отсутствии роста эффективности их деятельности. Темпы развития малого предпринимательства имеют тенденцию к замедлению, что вызвано негативным влиянием проблем материально-финансового, технического и организационного характера.

Решение этих проблем - задача не только руководителей малых предприятий, но и необходимость государственной поддержки их деятельности как в области законодательства, так и в области финансовой поддержки.

#### Список литературы:

1. Стратегия национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года. Электронный ресурс. Совет безопасности РФ. М. – URL: <http://www.scrf.gov.ru/>
2. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2013. Электронный ресурс. Росстат. М. – URL: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b13\\_14p/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b13_14p/Main.htm)
3. Малое и среднее предпринимательство в России. Электронный ресурс. Росстат. М. – URL: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b13\\_47/](http://www.gks.ru/bgd/regl/b13_47/)
4. Россия в цифрах. Краткий статистический сборник.-М.: Госкомстат России. - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.gks.ru>.

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

## АКТУАЛЬНЫЕ МЕХАНИЗМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ И РЫНКА ТРУДА

*Морозова Е.С.*

*к.э.н., доцент, начальник управления  
специальных проектов, кадрового  
резерва, трудоустройства и  
предпринимательства студентов  
ФГБОУ ВО «Самарский  
государственный экономический  
университет»*

**Аннотация:** Автором исследуется такое явление, как «трудовой потенциал выпускника вуза», которое определяется набором компетенций, а также готовностью выпускника к трудоустройству. На примере системы, разработанной в Самарском государственном экономическом университете, автор показывает, как можно оценить трудовой потенциал студента, его готовность работать, а также привлечь к образовательному процессу вторую заинтересованную сторону, а именно – работодателя. По мнению автора, активное взаимодействие между студентом и работодателем в ходе образовательного процесса (в частности, посредством организации производственных практик, мастер-классов, круглых столов, тренингов и лекций) значительно повышает показатели трудового потенциала выпускников.

**Ключевые слова:** трудоустройство, трудовой потенциал, выпускники, работодатели, образовательный процесс.

Проблема трудоустройства выпускников высших учебных заведений, актуализировавшаяся в последнее время в стране, решается на всех уровнях государственной власти. Главной задачей российской образовательной политики, как отмечено в Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года является обеспечение современного качества образования с сохранением его фундаментальности и соответствия требованиям рынка, общества и государства. Самым важным в настоящее время является наладить отлаженный механизм взаимодействия образования и рынка труда. Модернизация системы высшего образования связана с внедрением компетентностного подхода, который позволит вузу повысить качество образования и подготовить конкурентоспособного выпускника. Становится актуальным изучение трудового потенциала выпускника вуза с точки зрения заинтересованных сторон.

Что же подразумевается под термином "трудовой потенциал выпускника вуза". С одной стороны, это мера и качество совокупной готовности выпускника к практической деятельности, являющиеся количественной величиной, состоящей из набора сформированных у выпускника востребованных работодателями общепрофессиональных компетенций. С другой стороны, это качество подготовленности выпускника к работе, зависящее от широкого спектра оценочных показателей. Все будет зависеть от требований заинтересованных сторон: работодателя, государства, вуза и самого выпускника.

Вопросами трудоустройства в Самарском государственном экономическом университете занимается Центр занятости студентов и трудоустройства выпускников, являющегося структурным подразделением Управления специальных проектов, кадрового резерва, трудоустройства и предпринимательства студентов.

Самарским государственным экономическим университетом в 2015 году разработана система, обеспечивающая взаимодействие обучающегося, потенциального работодателя и компаний, оказывающих услуги по дополнительному обучению, «Портфолио карьерного роста» ([www.spsseu.ru](http://www.spsseu.ru)). Данный электронный ресурс позволяет студенту в течение всего срока обучения и после выпуска вносить все свои достижения в разрезе следующих направлений: научная деятельность, учебная деятельность, внеучебная и спортивная деятельность, опыт работы. Исходя из компетентного подхода в обучении, разработчики системы, опираясь на профессиональные стандарты, федеральные государственные образовательные стандарты и мнения экспертов, разработали взаимосвязь компетенций с конкретными достижениями обучающегося. В определенные контрольные точки модератор Центра занятости студентов и трудоустройства выпускников Самарского государственного экономического университета проверяет реальность внесенных обучающимися данных о себе и запускает процедуру рейтинговой оценки.

Для покрытия всех требований к системе было принято решение о разработке web приложения, которое реализует шаблон проектирования «модель-представление-контроллер» (Model-View-Controller, далее MVC). MVC — схема использования нескольких шаблонов проектирования, с помощью которых модель приложения, пользовательский интерфейс и взаимодействие с пользователем разделены на три отдельных, независимых компонента. Таким образом, модификация одного из компонентов оказывает минимальное воздействие на остальные. При такой реализации логика приложения и внешний вид пользовательского интерфейса разделены, что позволяет вносить изменения в нем без повторной сборки приложения и его публикации на серверах. Сам интерфейс реализован как файлы разметки html страниц, файлы изображений и каскадные таблицы стилей.

В результате чего зарегистрированный в системе работодатель может по определенным компетенциям, выбранной сфере занятости найти себе студентов с различным уровнем рейтинга и пригласить на собеседование по вакантной должности наиболее подходящего по его мнению. Данная система удобна для работодателей тем, что она является простой в использовании и надежной в плане проверки модератором всех достижений, внесенных обучающимся в систему. Для студентов ресурс удобен тем, что в Портфолио карьерного роста размещаются только те достижения, которые предоставляет пользователь. Модератор лишь проверяет реальность прикрепленных сертификатов и грамот.

Еще одним инструментом, позволяющим оценить трудовой потенциал выпускника, является дополнительное обучение, проводимое работодателями

на территории Самарского государственного экономического университета. Целью такого обучения является непосредственный отбор кандидатов на вакантные должности из числа заинтересованных студентов, которые в течение нескольких месяцев посещают тренинги, мастер-классы, деловые игры и лекции, проводимые сотрудниками компании-работодателя. По окончании обучения проводится контрольная проверка накопленных знаний за время обучения в университете и непосредственно на проводимых курсах компанией-работодателем. По результатам контрольного тестирования определяются лидеры, готовые работать в команде работодателя или готовые пройти преддипломную практику с последующим трудоустройством. Опыт такого взаимодействия уже реализуется с «Банк ВТБ 24» (ПАО), ЗАО «ГК «Электроцит» ТМ- Самара».

Осенью 2015 года в Университете пройдет Ярмарка вакансий по новому формату, к участию будут приглашаться не только заинтересованные студенты 3-4 курсов, но и будут представлены резюме и портфолио выпускников, которые уже работают, но готовы к новым интересным предложениям от потенциальных работодателей. Таким образом, сформируется банк вакансий не только для стартовых позиций, но и для выпускников с опытом работы. С данной идеей выступили представители компании ЗАО «Хилти Дистрибьюшн ЛТД», а Самарский государственный экономический университет с радостью подхватил инициативу.

Еще одним из важных моментов является совместная работа с региональными кадровыми агентствами и государственными центрами занятости населения, так в июне 2015 года ЦЗСиТВ Самарского государственного экономического университета достигнута договоренность с кадровым агентством ООО «Анкор персонал» о направлении резюме нетрудоустроенных выпускников с целью подбора рабочих мест для них, а также Университет продолжает взаимодействие с государственным казенным учреждением Самарской области «Центр занятости населения городского округа Самара», муниципальным казенным учреждением городского округа «Молодежный центр «Самарский» (далее- МКУ ГО МЦ «Самарский»).

В конце апреля 2015 года в Центре занятости студентов и трудоустройства выпускников начал работать психолог-консультант по профессиональному и личностному ориентированию. Работа консультанта заключается в выявлении сильных и слабых сторон личности студентов, оценке профессиональных возможностей, оценке компетенций студента, карьерном планировании. Консультант проводит индивидуальную и групповую работу. С начала 2015/2016 учебного года начнется активная групповая работа. Будут проводиться тренинги и мастер-классы по темам: системное мышление, мотивация, коммуникации, составление майнд-карт; личная эффективность; управление конфликтами и др.

Еще одно направление работы Управления специальных проектов, кадрового резерва, трудоустройства и предпринимательства студентов это предпринимательство студентов. В марте 2014 году на базе Управления специальных проектов, кадрового резерва, трудоустройства и



предпринимательства студентов был создан Центр развития предпринимательства, целью которого является развитие молодёжного предпринимательства на территории Самарской области. Через год, а именно 25 марта 2015 года, благодаря поддержке Министерства экономического развития, инвестиций и торговли Самарской области, ООО «Пивоваренной компании [«Балтика»](#) и Регионального центра развития предпринимательства Самарской области был открыт первый в Самарской области коворкинг-центр, созданный при Самарском государственном экономическом университете. Коворкинг-центр при Самарском государственном экономическом университете организует и проводит конкурсы инновационных проектов, организует и проводит семинары, конференции, мастер-классы, круглые столы совместно с представителями бизнес-сообщества, органов власти, а также сотрудничает с Федеральным агентством по делам молодежи при поддержке Минэкономразвития России в рамках федеральной программы «Ты-предприниматель». Необходимо отметить, что некоторые студенты и выпускники открывают свое дело, пройдя обучающую программу по программе «Ты-предприниматель».

Важным параметром эффективного трудоустройства выпускников является комплексная работа, направленная на поиск новых партнеров, на взаимодействие со всеми заинтересованными сторонами, на взаимовыгодное сотрудничество с региональными высшими учебными заведениями, на информирование студентов о деятельности ЦЗСиТВ и мероприятиях, проводимых на территории г. Самара.

С целью обеспечения рынка труда востребованными кадрами необходима интеграция учебных заведений, компаний – работодателей, государственной службы занятости, основанная на стратегическом взаимовыгодном партнерстве.

### **Список литературы:**

1. Аналитический доклад по высшему образованию в российской Федерации / Под ред. М.В. Ларионовой, Т.А. Мешковой. - М.:Издательский дом ГУ ВШЭ,2007;
2. Шахова И. Трудовой потенциал выпускника вуза - ресурс инновационной экономики [Текст] / И. Шахова // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2013. – №5.

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

## ПРОБЛЕМА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ В РОССИИ

*Мосина Л.А.*

*к.э.н., доцент кафедры МиГУ ИЭП ННГУ*

*Жолоб О.С.*

*Студентка магистратуры ИЭП ННГУ*

*Гордеева Д.С.*

*Студентка ИЭП ННГУ*

*Паюл Ю.Н.*

*Студентка ИЭП ННГУ*

Впервые термин устойчивое развитие был применен в 1972 году на Первой Всемирной Конференции по окружающей среде, прошедшей в Швеции. Через двадцать лет на конференции ООН в Рио-де-Жанейро, посвященной вопросам окружающей среды и развитию этот термин уже был использован «в качестве названия новой концепции существования всего человечества. Концепция устойчивого развития была сформулирована как способ преодоления главной для современной цивилизации экологической угрозы, существовавшей в виде некой теоретически обоснованной опасности, осознаваемой сравнительно узким кругом ученых и политиков и связанной с перенаселением, с невозполняемым расходом природных ресурсов и загрязнением окружающей среды» [1, с.24].

Концепция устойчивого развития первоначально была больше ориентирована на решение проблемы сохранения экологического равновесия, борьбы с голодом и нищетой в первую очередь в развивающихся странах, но в скором времени действия мирового сообщества, в лице ООН, были направлены на продвижение этой идеи во всех странах, в связи с обострением экологических проблем в многих государствах и регионах мира.

На протяжении многих лет идеи концепции устойчивого развития оставались актуальными и социально значимыми и находили широкий отклик в работах многих зарубежных и отечественных ученых. Так, например, известный советский специалист в области экологии Николай Реймерс писал: «Более одной пятой населения СССР живет в неблагоприятной антропогенно-экологической обстановке. В рассматриваемой ландшафтной полосе наиболее тяжелое положение в Донецко-Приднестровском регионе Украины и Восточно-Казахстанской области. Все города с населением свыше 1 млн. человек имеют недопустимо загрязненный воздух. Экологические системы всего юга европейской части бывшего СССР сильно деградировали под совокупным воздействием промышленных и сельскохозяйственных факторов» [2, с.266].

К сожалению, переход к рыночной экономике в нашей стране не только не уменьшил экологические проблемы, но еще больше их обострил. Ученые выделили на территории страны около 300 регионов с неблагоприятной средой обитания - это 3,7 млн. кв. км., что составляет 16% всей площади страны. Если включить сюда все пришедшие в негодность оленьи пастбища в тундре, то получается 20% экологически опасной территории в стране. В этих

условиях проживает по подсчетам специалистов пятая часть населения и если говорить только о городских жителях, то около 40%. [3, с.542].

В этой связи, на наш взгляд, совершенно справедливо считают Куликов В.В. и Кадомцева С.В.: «Экологическая устойчивость неотъемлемый атрибут современного развития. Угрозы, исходящие из нарушения баланса между обществом и природой, способны не только подорвать экономическое положение страны, но и привести к неоправданным последствиям для человечества» [4, с.594]. Эти же авторы отмечают, что современная экономика в России должна иметь не только экологическую устойчивость, но и технологическую и социальную. Под социальной устойчивостью понимается, стабильность экономического и социального положения граждан, способность последних постоянно обеспечивать условия для собственного воспроизводства. Социальная устойчивость также стала постоянным элементом жизни современных обществ. Последствия от нарушения стабильного положения граждан многообразны – потери накопленного потенциала, политические кризисы, переходящие в экономические, нарушение технологической и экологической устойчивости. Кроме того, социальная устойчивость может выступать в качестве меры экономического развития, целями которого являются:

- увеличение предложения и большую доступность жизненно необходимых товаров и услуг, таких как продовольствие, жилище, охрана здоровья и безопасности;

- повышение уровня жизни, включающее рост доходов, увеличение числа рабочих мест, качественное образование, большее внимание культурным и гуманитарным ценностям;

- предоставление обществу и его индивидуумам больших возможностей выбора в экономике и социальной сфере с тем, чтобы ослабить их подчинение и зависимость от других стран и людей.

Достижение этих целей, в которых находит отражение качество жизни людей, на наш взгляд, можно дополнить в настоящее время такими параметрами социальной устойчивости как:

- формирование надежной системы социальной защиты и помощи для членов общества;

- создание равных стартовых возможностей для новых поколений путем максимально возможного обеспечения их доступа к образованию, здравоохранению и другим условиям формирования человеческого потенциала;

- предотвращение и устранение угроз безопасности граждан (техногенных, экологических, террористических и других).

В настоящее время еще многое предстоит сделать в стране по решению этих задач, для чего необходимо государственное обеспечение устойчивого развития сельских и городских территорий, активное участие региональной и муниципальной власти, а также привлечение сил гражданского общества. Следует заметить, что до сих пор нет четкой продуманной методики решения

проблем депрессивных территорий. Этому препятствует целый ряд нормативно – правовых, организационных и экономических барьеров.

Особенно остро, на наш взгляд, стоит в настоящее время проблема устойчивого развития сельских территорий в России

Как известно, устойчивое экономическое развитие территории зависит от наличия и комбинирования:

- физического капитала (природные ресурсы и условия, созданное человеком оборудование, производственные инфраструктуры);

- человеческого капитала (оценка потенциальной способности человека производить товары и услуги, приносить доход);

- социального капитала (социальные сети сотрудничества, социальные нормы и доверия, складываемые в рамках сообщества);

- рынков (совокупность условий, благодаря которым покупатели и продавцы товара или услуги вступают в отношения друг с другом с целью купли – продажи этого товара или услуги);

- финансовых ресурсов (способности предпринимателей, местных органов управления или организаций по развитию и нахождению источников капитала, которые используются для обеспечения осуществляемых проектов финансовыми ресурсами);

- управленческих кадров (Наличие хороших управленцев позволяет соединить материалы, деньги и персонал, чтобы произвести и успешно сбыть товар).

Главная цель устойчивого развития сельской местности заключается в создании условий для достижения благополучия населения, формировании в ней территориальной саморазвивающейся и самобытной социально – экономической системы; в противодействии антропогенной перегрузке и деградации ландшафта, сохранение культурных ценностей; в обеспечении воспроизводства и долговременного использования природных ресурсов для сельского хозяйства, местной промышленности, ремёсел, промыслов, туризма, рекреации и других сфер хозяйственной деятельности.

Таким образом, главная цель предполагает всестороннее обустройство, и обеспечение жизни сельской части общества.

Достижение главной цели, зависит от решения множества проблем и задач. При этом можно выделить следующие основные цели развития сельских регионов:

- поддержка сельского и лесного хозяйства, туризма, местных ремёсел и промышленности;

- содействие развитию регионов и местных органов самоуправления;

- защита и сохранение природного и культурного наследия.

Осуществление этих целей позволит обеспечить привлекательность сельских регионов в качестве самостоятельного центра жизни и экономической деятельности, а также защитить природу, культурные достопримечательности и рекреационные возможности сельской местности.

Для достижения поставленных целей, на наш взгляд, полезным является изучение опыта развития сельских территорий в зарубежных странах и в

отдельных регионах России. Так, например, была разработана программа развития Маслянинского района Новосибирской области, которая за 5 лет своей реализации (с 2006 г.) превратила район из безнадежно отсталого в успешно развивающийся за счёт использования внутреннего кадрового, рекреационного и ресурсного потенциала. В настоящее время принята и реализуется долгосрочная программа социально – экономического развития Маслянинского района на 2011 – 2015 гг. Залогом успешного развития района в последние годы стали новые методы и подходы в управлении социально – экономическим развитием сельской территории. Жесткий контроль, эффективное использование финансовых средств, творческого потенциала людей, а также взаимодействие между властью, бизнесом, общественностью, конкретное участие федеральной и региональной власти позволяют реализовать поставленные перед районом задачи комплексного развития. При этом основной задачей администрации было обеспечение инвестиционной привлекательности района за счёт развития туристического комплекса, занимающийся переработкой сельхоз продукции, заготовкой древесины и производством мебели [5].

Вместе с тем во многих регионах России одной из актуальных проблем развития сельских территорий является недостаточно высокая насыщенность их промышленными производствами, в том числе отсутствие предприятий по переработки сельскохозяйственной продукции.

Наиболее значимыми проблемами, сдерживающими развитие сельских территорий являются:

- высокая закредитованность хозяйств;
- недостаток у сельхозтоваропроизводителей собственных средств для формирования основным и оборотных фондов;
- недостаточный уровень бюджетной поддержки;
- дефицит квалифицированных кадров специалистов и работников массовых профессий.

Поэтому в настоящее время требуется особое внимание со стороны региональных и муниципальных органов власти к устойчивому развитию сельских территорий, а также к устойчивому социально-экономическому развитию всех муниципальных образований.

Устойчивое социально-экономическое развитие муниципального образования – это управляемый процесс, имеющий своей целью достижение определенного уровня развития экономической и социальной сферы с наименьшим ущербом для природных ресурсов и наибольшим уровнем удовлетворения потребности населения и интересов государства на территории муниципального образования.

### Список литературы


1. Логунцев Е. «Концепция устойчивого развития с позиций междисциплинарного подхода». Городское управление – 2000 - № 11- С.24-32.
2. Реймерс Н.Ф. «Экология (теория, законы, правила, принципы и гипотезы)» - Москва: Издательство «Россия молодая», 1994 – 367с.

3. «Экономическая теория (политэкономика)»: Учебник под редакцией академика В.И.Видяпина, академика Г.П.Журавлевой – Москва: ИНФРА-М, 1997- 560с.

4. «Курс экономической теории» - Москва: МГУ им. М.В.Ломоносова, издательство «ДИС», 1997- 736с.

5. Папело В.Н., Головкин В.М., Ковтун Б.А. «Формирование инновационной системы АПК Сибири». АПК: экономика, управление – 2009. №1 С. 21-26.

6. Методы обоснования программ устойчивого развития сельских территорий: монография/ Под редакцией Фролова В.И. – СПб.:Спб. Государственный архив строительного университета, 2011-464с.



## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

# СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ МОНОГОРОДОВ: ПОИСК ПУТЕЙ РЕШЕНИЯ

*Мосина Л.А.*

*к.э.н., доцент кафедры МиГУ ИЭП ННГУ*

*Сабанчева М.В.*

*Государственный налоговый инспектор  
Инспекции ФСН России по Сормовскому  
району г. Н.Новгорода*

*Кузьмина Д.С.*

*Студентка ИЭП ННГУ*

В настоящее время в обществе проявляется обострение отдельных социально-экономических проблем. К таким актуальным и социально значимым проблемам относится, на наш взгляд, проблема моногородов. Следует отметить, что к этой проблеме неоднократно обращались за последние два десятилетия. Особенно остро проблема моногородов заявила о себе в кризисные 2008-2009 гг. В названный период этим вопросом занималось, в частности, Министерство регионального развития, обязавшее моногорода разработать и представить федеральной власти комплексные инвестиционные планы (КИПы). С поставленной задачей справились лишь единицы, а дальнейшие действия ограничились лишь бумажными документами.

Впервые исследования важнейшей для России проблемы, связанной с градообразующими предприятиями и моногородами были проведены в рамках проекта. «Монопрофильные города и градообразующие предприятия». Проведенная работа позволила выявить причины, препятствующие развитию этих городов и разработать пути развития градообразующих предприятий и городов в целом.

Монопрофильные города РФ до сих пор имеют существенный производственный потенциал, необходимый жилой фонд и объекты инфраструктуры, что в совокупности составляет около 25% национального богатства и социально-экономического потенциала страны. На сегодняшний день в этих городах производится пятая часть общего объема отгруженной продукции промышленности страны и проживает 16 млн. человек, а это населения страны, причем на градообразующих предприятиях занято 1,3 млн. человек [1].

В октябре 2013г. президент России В.Путин подписал перечень поручений по вопросам государственной поддержки моногородов РФ. Согласно документу полномочия по управлению, поддержке и развитию моногородов переданы Министерству экономического развития РФ.

Долгие дискуссии, споры и обсуждения наболевшей проблемы принесли, наконец, первые плоды. Распоряжением Правительства РФ от 29 июля 2014г. №1398-р утвержден перечень моногородов, включающий 313 муниципальных образований, разделенных на 3 категории: с наиболее сложным социально-экономическим положением (75), с наличием риска

ухудшения социально – экономического положения (150), со стабильной социально – экономической ситуацией (88) [2].

В соответствии с указанным выше документом Минэкономразвития России обязано было представлять не реже одного раза в год в Правительство РФ предложения по актуализации перечня с учетом социально-экономического положения в муниципальных образованиях РФ.

Кроме того, правительство наметило выделение из федерального бюджета на развитие моногородов 25 млрд. руб., из них 5 млрд. руб. на 2015г. и по 10 млрд. руб. на 2016 и 2017 гг. Предусматривается также привлечение инвесторов и для реализации инвестиционных проектов в моногородах. Бюджетные средства целиком пойдут на развитие инженерной инфраструктуры под эти проекты при условии, что 10% вливаний в моногород предоставит региональный или муниципальный бюджет [3].

Думается, что предложенные правительством меры на практике приведут к позитивным результатам. Вместе с тем имеется еще немало нерешенных вопросов. При реализации мер важно найти индивидуальный подход к каждой социально-экономической модели моногорода. Как справедливо отмечает юрист Национальной юридической службы Игорь Царенко, ФРМ должен изучать сложившуюся ситуацию, подсказывать план развития во взаимодействии с местными властями, помогать кадровыми, информационными и финансовыми ресурсами [4].

Как правило, к монотерриториям относят населенные пункты, в которых ведущую роль играет одно предприятие, определяющее практически все экономические и, что особенно важно, социальные процессы, происходящие в городе. На этом предприятии должно работать не менее 25% работающего населения города или это предприятие производит 50% в отгрузке продукции – в таком случае предприятие является градообразующим (ГРОП), а населенный пункт – моногородом. Таковы были рекомендации Минрегиона по определению принадлежности города к монотерриториям.

Однако с конца 2013г. проблемой моногород занимается на федеральном уровне Минэкономразвития (МЭР), который сейчас пересматривает список своих «подопечных» (а их, к слову, насчитывается более 300) следующим образом:

Ставится планка численности населения – не меньше 3000 чел.

Исключение из списка столиц субъектов, сельсоветов и муниципальных районов – только города и городского округа.

Число занятых на градообразующем предприятии (ГРОП) в процентах экономически активного населения – не менее 20%.

Существенно различается численность моногородов по регионам. Наибольший удельный вес приходится на Приволжский, Уральский и Сибирский федеральные округа, хотя он достаточно высок и в Центральном, и в Северо-Западном федеральном округах. Высокая численность не связана с особенностями региона: наибольшая численность населения проживающего в моногородах, отмечается как в регионах традиционно промышленных (Свердловская, Пермская, Нижегородская области) и сырьевых (Тюменская,



Кемеровской области), так и в регионах смешанного типа (Республика Татарстан) [5].

Определенный опыт управления моногородами и кризисными и территориями накоплен в странах Европы и США. К проектам возрождения привлекаются ведущие консалтинговые компании, которые разрабатывают планы реабилитации совместно с местной и государственной властью. Главным элементом считается создание нового с опорой на уже существующее. Сформированная в ЕС городская политика как самостоятельная ветвь государственного управления территориальным развитием включает: законодательные инициативы в рамках компетенции ЕС, меры по воздействию на рынок, обмен опытом, финансирование через структурные фонды ЕС, разработка стратегий городского развития и т.д.

Ряд исследователей предлагает развивать диверсификацию экономики моногородов. Так, Турсукова И.И. подчеркивает необходимость развития сферы туризма, стройиндустрии, агропромышленного комплекса и т.д. Следствием эффективной диверсификации экономики должны стать создание новых рабочих мест, более полная нагрузка предприятий, рост налоговых поступлений в бюджеты всех уровней, а также повышение устойчивости к внешним воздействиям городской экономики в целом.

Управление развитием монотерриторий, по мнению Н.А. Улякиной, должно опираться на два блока: правовое и научное обеспечение. К первому блоку автор относит, например, установление взаимосвязи стратегических документов, установление правового механизма ответственности органов власти за реализацию перспективных проектов, нормативные основы поведения экспертизы достоверности и качества перспективных планов и др. Правовое обеспечение является для России актуальным, оно должно быть прозрачным и эффективным, чтобы предпринимаемые усилия давали результаты. Во втором блоке в качестве инструментов выделяются концепция развития территории, оценка ее потенциала, стратегическое планирование ее развития, система страхования рисков и т.д.

Типовые риски моногородов включают в себя: риски градообразующего предприятия, риски населения, риски инфраструктуры, риски местной промышленности и малого бизнеса, риски органов местного самоуправления [6]. Градообразующие предприятия и структуры государственного управления взаимно дополняют друг друга, перераспределяя риски и снижая уровни ущербов и возможных убытков. Однако для более эффективного функционирования данных структур необходимо разработать четкую, качественную, прозрачную законодательную базу.

По нашему мнению, в исследовании Н.А. Улякиной учитываются на все факторы, влияющие на развитие монотерриторий. Для решения проблемы моногородов необходимо разрабатывать промышленную, экономическую, социальную политику (социальное обеспечение, в т.ч. за счет страхования рисков), а также аграрную политику.

Известно, что многие градообразующие предприятия в моногородах работали в металлургической промышленности, машиностроении, оборонной

промышленности, лесной и деревообрабатывающей, пищевой и в топливно-энергетическом комплексе. Поэтому в разрешении проблемы моногородов мог бы помочь, на наш взгляд, опыт развития кластеров, территориальных единиц взаимосвязанных предприятий. Так, например, в Нижегородской области успешно функционируют и развиваются кластеры в нефтехимии, в автомобильной промышленности [7]. Как нам кажется, в современных условиях, характеризующимися импортозамещением, целесообразно было бы создавать новые кластеры и в других отраслях, например, в пищевой промышленности.

Следует отметить, что правительство России ищет сейчас новые возможности для помощи субъектам Федерации и муниципальным образованиям в развитии депрессивных территорий и моногородов. В 2016 году из Фонда развития моногородов будет выделено 7,9 млрд. рублей на поддержку монопрофильных населенных пунктов. Как сообщает Российская газета, авансовое финансирование уже получили четыре города: Югра, Набережные Челны, Ангаро-Судженск, Краснотурьинск [8, с.6]. Для получения региону господдержки из Фонда развития моногородов необходимо подготовить детальный инвестиционный план. Для этого, по нашему мнению, нужно региональным и муниципальным органам власти осваивать принципы и методологию стратегического планирования для того, чтобы в конечном итоге разработать социально-экономическую программу развития муниципального образования.

В заключение можно сделать вывод, что в настоящее время проблема социально-экономического развития моногородов и монотерриторий имеет важное значение не только для отдельных регионов, но и для экономики России в целом. Решение данной проблемы видится в определении перспективных направлений и механизмов государственной поддержки моногородов, определении механизмов страхования рисков развития территорий, создании партнерских отношений между государственным, коммерческим и некоммерческим секторами экономики, формировании инвестиционной привлекательности монотерриторий.

### Список литературы:

1. Бюллетень «Президентский контроль» / Периодика/ изд. Юридическая литература 30.11.2014. URL: <http://juristdat.ru>
2. Распоряжение Правительства РФ от 29 июля 2014 года № 1398-р
3. Ивантер А Когда ГРОП пора в гроб – Эксперт, № 6(885) 03 февраля 2014 г.
4. <http://www.rg.ru/> - Российская газета 20марта 2015 г. № 75. с.4
5. Вигушина Е.П., Иванова С.А. Современные тенденции развития моногородов: итоги и перспективы // Экономика и предпринимательство – 2015 – № 8(ч.2) – С 1090 – 1097
6. Улякина Н.А. Управление развитием монотерриторий // Молодой ученый. Проблемы и перспективы экономики управления: материалы

международ. заоч. науч. конф. (г. Санкт-Петербург апрель 2012 г.) – СПб.: Реноме. 2012. – 232 с.

7. Захарова Ю.В., Купцов А.А. Инновационный кластер как необходимое условие эффективного развития промышленного региона. (на примере Нижегородской области) // Теория и практика общественного развития – 2015 - №14. С. 51-53

8. <http://www.rg.ru/> - Российская газета 17 декабря 2015 г. №285. С.6



**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
К ВОПРОСУ О ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ АГРЕССИВНОГО  
НАЛОГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ**

*Кравченко В.С.*

*к.э.н., старший преподаватель кафедры  
финансов и кредита ИЭП ННГУ*

*Мурашкин Р.Н.*

*ассистент кафедры финансов и кредита  
ИЭП ННГУ*

**Аннотация:** В статье рассматриваются проблемы применения хозяйствующими субъектами инструментов налогового планирования для получения необоснованных налоговых выгод. Изучена трактовка понятия «агрессивное налоговое планирование» в национальных и международных нормативных актах. Особое внимание уделено анализу основных направлений противодействия применению агрессивной налоговой оптимизации, реализуемых в законодательстве РФ на современном этапе.

**Ключевые слова:** Агрессивное налоговое планирование; налогообложение прибыли; необоснованная налоговая выгода; налоговая оптимизация; контролируемая иностранная компания; трансфертное ценообразование.

В настоящий момент одним из основных инструментов управления финансами предприятий является применение методов налогового планирования, представляющих собой действия налогоплательщика, направленные на уменьшение налоговых выплат, производимых им в виде налогов, сборов, пошлин и других обязательных платежей. Необходимость налогового планирования определена современным налоговым законодательством, изначально предусматривающим различные налоговые режимы, в зависимости от статуса налогоплательщика, направлений и результатов его финансово-хозяйственной деятельности, места регистрации и организационной структуры организации налогоплательщика.

Основными целями налогового планирования являются:

- оптимизация налоговых платежей;
- минимизация налоговых потерь по конкретному налогу или по совокупности налогов;
- повышение объема оборотных средств предприятия и, как результат, увеличение реальных возможностей для дальнейшего развития организации и повышения эффективности ее работы.

При этом в современных экономических условиях глобальные внешние вызовы, в числе которых развитие новых финансовых технологий, мобильность капитала и рабочей силы, конкуренция налоговых режимов, стали причиной для активного использования налогоплательщиками различных способов законной и полужаконной минимизации своих налоговых обязательств путем использования различных инструментов международного налогообложения. Для России такие внешние вызовы усугубляются введенными санкциями, необходимостью мобилизовать ресурсы для существования в имеющемся экономическом окружении. Сегодня подобного

рода минимизация налоговых обязательств называется «агрессивным налоговым планированием».

Понятие «агрессивного налогового планирования» вошло в оборот в 2011 году. Тогда в отчете Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) [8] была подчеркнута необходимость борьбы с агрессивным налоговым планированием за счет улучшения прозрачности и обмена информацией. Немного позже, в 2012 году появились рекомендации Комиссии Евросоюза по борьбе с этим явлением. Данный документ пояснял, что агрессивным налоговым планированием следует считать такую минимизацию налоговой нагрузки, причинами которой послужили несовершенства и «пробелы» налогового законодательства разных стран. Эти так называемые «белые пятна» в законодательстве дают возможность получить доход, который не подвергается налогообложению ни в одной из стран, где происходили операции. При этом сам факт проведения агрессивного налогового планирования не является преступлением для налогоплательщика в силу того, что при налоговом планировании, даже агрессивном, отсутствует умышленное занижения налоговой базы и сокрытия объекта налогообложения.

Таким образом, объективными факторами возникновения агрессивного налогового планирования являются несовершенство законодательства о налогах и сборах, нечетные формулировки отдельных положений налогового кодекса, неоднозначное толкование норм права.

Одной из ключевых проблем использования агрессивного налогового планирования в России является получение налогоплательщиком необоснованной налоговой выгоды. В отличие от законодательства ряда европейских стран, в России до сих пор отсутствует законодательное закрепление понятие необоснованной налоговой выгоды, фирм-однодневок, налоговых офшорных схем. Процессы доказывания необоснованной налоговой выгоды при установлении соответствующих фактов недобросовестного ведения деятельности налогоплательщиком до сих пор доказываются налоговыми органами, используя Постановление Пленума ВАС РФ от 12.10.2006 №53 «Об оценке арбитражными судами обоснованности получения налогоплательщиком налоговой выгоды» [4], что приводит к различной судебной практики по одному и тому же вопросу в различных субъектах. При этом уже существующие судебные прецеденты на территории РФ не позволяют в полной мере использовать налоговым органам все возможности для борьбы с агрессивным налоговым планированием.

Очевидно, что в условиях ухудшающейся экономической конъюнктуры одной из важнейших задач, стоящих перед органами власти в сфере регулирования налоговой системы, является активное противодействие возможностям получения необоснованной налоговой выгоды за счет использования инструментов агрессивного налогового планирования. Решение данной задачи становится особенно актуальной на региональном уровне в связи изменениями в налоговом законодательстве определяющими разграничение налоговых поступлений между уровнями бюджетной

системы[6], а также в связи с общим снижением налогового потенциала региональных бюджетов [7].

Как следствие этих вызовов Россия активно участвует в реализации Плана действий по борьбе с размыванием налоговой базы и выводом прибыли из-под налогообложения (OECD Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting - BEPS (ОЭСР/G20)) (План BEPS) [5], который был одобрен главами государств и правительств «Группы двадцати» в сентябре 2013 года под председательством России в Большой двадцатке.

В качестве основных мер, направленных на противодействие налоговым злоупотреблениям и агрессивному налоговому планированию, предусмотренных данным планом следует отметить:

1. Обеспечение возможности автоматического обмена информацией по финансовым операциям для налоговых целей с иностранными юрисдикциями.

04.11.2014 был подписан Федеральный закон №325-ФЗ «О ратификации Конвенции о взаимной административной помощи по налоговым делам» [3]. Конвенция подготовлена ОЭСР и к ней присоединились уже 70 стран. Цель Конвенции – помочь странам в борьбе с уклонением от налогообложения путем внедрения различных инструментов сотрудничества налоговых органов.

Конвенция описывает три вида обмена информацией между странами:

– обмен по запросу: в этом случае одно государство запрашивает у другого информацию относительно отдельных лиц или операций;

– автоматический обмен: такой режим обмена предполагает ежегодный автоматический обмен информацией между странами, когда информацию собирают финансовые учреждения, приводят в установленный вид и передают налоговым органам для пересылки за рубеж;

– инициативный (спонтанный) обмен: в этом случае одно государство по собственной инициативе направляет другому информацию, если, например, у него возникли основания полагать, что это другое государство несет налоговые потери в результате умышленных действий налогоплательщиков.

Кроме того, Конвенция предлагает такие инструменты, как одновременные налоговые проверки (налоговые органы проводят проверку каждый на своей территории и обмениваются между собой сведениями о проверяемой группе компаний или связанных одними интересами лицах), а ; также налоговые проверки за границей (когда в налоговой проверке принимают участие налоговые органы иностранного государства).

2. Изменение порядка налогообложения корпоративного заимствования (процентных расходов).

Вопросам налогообложения корпоративного заимствования Российской Федерации посвящена работа в рамках Рабочей группы №11 по вопросам агрессивного налогового планирования в целях реализации пункта 4

«Ограничение возможностей размывания прибыли компаний за счет процентных платежей и других выплат» Плана BEPS.

3. Совершенствование правил налогообложения прибыли контролируемых иностранных компаний.

С 2015г. в России действует законодательство о контролируемых иностранных компаниях (КИК), предполагающее налогообложение доходов оффшорных компаний, контролируемых российскими резидентами. Принят Федеральный закон от 24.11.2014 №376-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации (в части налогообложения прибыли контролируемых иностранных компаний и доходов иностранных организаций)» [2]. Изменения в законодательстве в большинстве случаев делают открытое использование оффшорных компаний бессмысленным в налоговом плане, а скрытое их использование - противоправным и наказуемым, в том числе уголовно.

4. Совершенствование правил налогообложения при трансфертном ценообразовании.

За три года действия правил налогообложения при трансфертном ценообразовании практика их применения свидетельствует о необходимости совершенствования налогового контроля за использованием трансфертных цен. Четыре из пятнадцати пунктов Плана BEPS направлены на совершенствование правил налогообложения при трансфертном ценообразовании, в частности пересмотр требований к раскрытию информации о контролируемых сделках, уточнение порядка применения методов определения цен для целей налогообложения, уточнение условий для признания внешнеторговых сделок контролируемыми, уточнение полномочий Федеральной налоговой службы.

Таким образом, в современных условиях Российская Федерация является одним из основных участников глобального процесса совершенствования национального законодательства в целях противодействия применению методов агрессивного налогового планирования. Ряд шагов уже предпринятых российскими органами власти в данной сфере в значительной степени сокращает возможности использования налогового планирования для получения налогоплательщиками необоснованной налоговой выгоды. Однако, работа в данном направлении требует дальнейшей активизации, поскольку в условиях ухудшающейся экономической конъюнктуры повышение налоговой дисциплины способно повысить стабильность бюджетной системы без усиления чрезмерного налогового давления на экономику.

Список литературы:

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая, вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 05.10.2015 №179-ФЗ) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28165](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165)

2. Федеральный закон от 24.11.2014 №376-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации (в части

налогообложения прибыли контролируемых иностранных компаний и доходов иностранных организаций)» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_171241/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_171241/)

3. Федеральный закон от 04.11.2014 №325-ФЗ «О ратификации Конвенции о взаимной административной помощи по налоговым делам» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/law/review/2437822.html>

4. Постановление Пленума ВАС РФ от 12.10.2006 №53 «Об оценке арбитражными судами обоснованности получения налогоплательщиком налоговой выгоды». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.arbitr.ru/as/pract/post\\_plenum/3151.html](http://www.arbitr.ru/as/pract/post_plenum/3151.html)

5. Основные направления налоговой политики на 2016 год и плановый период 2017 и 2018 годов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_183748](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_183748)

6. Мурашкин Р.Н., Кравченко В.С. Экономическая безопасность регионов в условиях создания консолидированных групп налогоплательщиков. //Экономическая безопасность России: проблемы и перспективы. Материалы II Международной научно-практической конференции. Нижний Новгород. – 2014. – С. 227-231.

7. Яшина Н.И., Чеснокова Л.А. Анализ налогового потенциала территорий на основе совокупного стандартизированного показателя риска// Налоги и финансовое право. – 2014. № 4. – С. 86-92.

8. Study into the Role of Tax Intermediaries [Электронный ресурс] // Официальный сайт Форума налогового администрирования ОЭСР. Режим доступа: <http://www.oecd.org/tax/administration/39882938.pdf>



## ВЛИЯНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ

*Мурашова Е.А.*

*магистрант 2 курса Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация:** статья направлена на изучение составляющих эффективной инновационной политики. Рассмотрены организационные формы управления инновационным процессом. Выделены направления активизации инновационной деятельности промышленных предприятий.

**Ключевые слова:** инновации, инновационная политика, инновационная активность, промышленные предприятия, конкурентоспособность

В современных условиях, когда инновации приобретают статус основного показателя жизнестойкости, жизнеспособности любой социально-экономической системы, предприятиям необходимо искать внутренние условия поддержания высокого тонаса инновационной активности. В целях повышения желаемой конкурентоспособности современным компаниям не следует искать внешних врагов (конкурентов) и ожесточённо бороться с ними, им следует искать и решать внутренние проблемы и задачи. Одним из таких решений является построение эффективной инновационной политики. Для этого необходимо разработать алгоритм организации инновационной деятельности на промышленном предприятии, создать модель инновационного процесса, разработать программу по управления инновациями.

Для создания эффективной модели внедрения инноваций на производственном предприятии необходимо оценить такие показатели как: конкурентоспособность, результативность, источник появления, источник финансирования, степень риска, источник создания, затраты [1]. Также необходима методика рационального распределения средств предприятий для планирования реализации инновационных проектов.

Модель комплексного инновационного процесса позволит сократить время разработки и вывода новшества на рынок, а также повысить эффективность данного процесса. Методика эффективного управления инновационной деятельностью на промышленном предприятии должна содержать оценочную систему показателей эффективности организации инновационной деятельности.

Одним из главных условий для внедрения инноваций является наличие эффективной системы маркетинга и сбыта, которая осуществляет связь предприятия с конечными потребителями по качеству производимых товаров. Предприятию не нужны инновации, которые будут не известны потребителям [2].

Прежде чем разрабатывать модель инновационного процесса, нужно определиться в какой форме будет происходить его управление в организации.

Для этого, как правило, создают специальные подразделения, действующие подобно независимой фирме, т.е. самостоятельно осуществляющие свою производственную и рыночную политику до тех пор, пока динамично растут объем продаж и прибыль. Если рост замедляется, то проводят реорганизацию: слияние подразделения с другими или изменение его внутренней структуры, в т.ч. деление на более мелкие самостоятельные звенья. Если сразу у нескольких подразделений одновременно возникают общие научно-технические затруднения, то целесообразно создание специального звена для их преодоления. В случае возникновения противоречия между интересами двух подразделений, создают так называемую “зонтичную” группу, которая курирует оба подразделения одновременно. Если противоречия затрагивают несколько подразделений, то они реорганизуются.

В рамках предприятия возможен ряд организационных форм управления инновационным процессом, которые доказали свою эффективность [3]:

- советы, комитеты, рабочие группы по разработке технической политики, которые готовят предположения для руководства предприятия по стратегическим направлениям инновационного процесса;
- отделения и центральные службы развития новых продуктов, которые координируют инновационную деятельность, согласуют цели и направления технического развития, контролируют процесс разработки новой продукции и её внедрение;
- проектно-целевые группы, выполняющие научные исследования и разработку новой продукции от идеи до серийного производства. Их создают в качестве самостоятельных подразделений и подчиняют высшему руководству предприятия. Как правило, такие группы действуют на временной основе, хотя бывают и постоянные группы. В случае успешного внедрения инновации такие группы зачастую становятся ядром новых дочерних предприятий. Как показывает зарубежный опыт, именно проектно-целевые группы являются основной формой организации инновационного процесса;
- отделы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ - традиционные подразделения, создающие новую продукцию. В последнее время их роль возросла за счет разработки и доведения до стадии освоения новых перспективных идей;
- центры развития, задачей которых является завоевание позиций на рынке путем расширения объема продаж. Такие подразделения являются хозяйственно самостоятельными. Причем материальное поощрение их персонала зависит от успехов на рынке;
- венчурные структуры выступают зачастую в качестве дочерних компаний крупных корпораций, либо как самостоятельные предприятия. Они разрабатывают и внедряют научно-технические идеи, связанные с повышенным коммерческим риском, который в случае успеха компенсируется значительной прибылью;

- специальные инновационные фонды, создаваемые из прибыли для стимулирования внедрения инноваций. Часто такие фонды выступают в качестве венчурных фондов, средства из которых инвестируют в венчурные компании (свои или независимые), в которых заинтересовано предприятие;
- аналитические группы, включающие в свой состав управляющих, исследователей и сотрудников функциональных отделов. Они прогнозируют развитие технологии, анализируют тематику исследований, перспективные идеи и т.д.

Не зависимо от выбора организационной формы, субъектом инновационной активности всегда будут выступать работники, причём, должность и вид занятия не оказывают существенного влияния на интенсивность инновационной деятельности, поскольку определяющими факторами здесь оказываются характерологические свойства субъекта, его образование и жизненный опыт. Для инновационной активности благоприятна ситуация, когда индивид имеет положительный опыт. Согласно авторскому эмпирическому социологическому исследованию, проводимому при поддержке Российского гуманитарного фонда в рамках проекта «Профессиональная подготовка персонала как фактор инновационной активности промышленного предприятия», в котором приняли участие 400 респондентов (сотрудники 54 промышленных предприятий Приволжского федерального округа), таковых оказалось чуть больше половины (55 %). Если же у него сформирован негативный личный опыт по поводу инноваций, то на него также можно воздействовать инструментами корпоративной системы непрерывной профессиональной подготовки персонала: анализ результатов и последствий, анализ ошибок (причины и источники ошибок (нехватка информации, нежелание самого субъекта, нехватка времени), какие можно было избежать и прочее). По данным исследования работников, которые испытывают остро негативное отношение к инновациям, выявлено около 5 % [4].

Субъект осуществляет трансляцию инноваций в окружающее социальное пространство. Это может происходить как явно, открыто (через конкретные механизмы инновационной политики: информирование, наставничество, и др.), так и скрыто, латентно (посредством личного примера активного внедрения инноваций, который могут наблюдать и оценивать окружающие работники). Данные авторского эмпирического исследования в полной мере проиллюстрировали данное утверждение. Наиболее эффективными способами снижения негативного отношения к инновациям эксперты назвали: информирование (25 %), наставничество (23 %), обучение (21 %), и личный пример (16 %) [4]. В силу особенностей характера, специфических черт личности, индивид может не захотеть внедрять инновации, даже несмотря на их очевидную полезность как для общества (в том числе компании, предприятия), так и для самого индивида. Но такое отношение может быть нивелировано посредством двух корпоративных

инструментов – это система мотивации и система непрерывной профессиональной подготовки.

В свою очередь, инновационная активность промышленного предприятия является не просто суммой деятельности его работников относительно инноваций, а несёт в себе синергетический эффект, позволяющий значительно повысить эффективность проводимых в целом на предприятии изменений за счёт совместной активной деятельности отдельных его сотрудников.

В современных условиях можно выделить направления активизации инновационной деятельности промышленных предприятий. Во-первых, построение эффективной инновационной политики, которая включает в себя комплексную модель управления инновационным процессом. Во-вторых, создание положительного имиджа инноваций у сотрудников, который позволит им включиться в инновационный процесс. В-третьих, обеспечение спроса на инновации со стороны основных отечественных потребителей с целью рекламы отечественных разработок и доведения результатов проводимых научных изысканий до широкой общественности.

Таким образом, правильно проведенная промышленным предприятием инновационная политика повышает его конкурентоспособность на рынке.

### **Список литературы:**

1. Гончарова Е.В. Активизация инновационной деятельности промышленных предприятий для повышения их конкурентоспособности. [Электронный ресурс]: // Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU. URL <http://elibrary.ru/item.asp?id=15925917> (дата обращения 18.11.2015)
2. Фирсов Ю.И. Факторы и элементы повышения инновационной активности предприятия // РИСК: Ресурсы Информация Снабжение Конкуренция. - №1 - 2012 январь-март. - с. 148-153.
3. И. Л. Туккель, С. А. Голубев, А. В. Сурина, Н. А. Цветкова Методы и инструменты управления инновационным развитием промышленных предприятий. — СПб.: БХВ-Петербург, 2013. — 208 с.
4. Желнина Е.В. Инновации на промышленном предприятии: теоретический и эмпирический анализ // Вектор науки ТГУ. - № 2 (24). - 2013. – с.278-282

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

*Навесова Е.Д.*

*магистрант ИЭП ННГУ им. Н.И.  
Лобачевского*

**Аннотация:** Сфера культуры является одним из важнейших секторов сферы услуг современного общества. Общемировая тенденция уже давно такова, что производство услуг в реальном секторе экономики играет в создании общественного продукта (ВРП, ВВП) не меньшую, а подчас и большую роль по сравнению со сферой материального производства. Поэтому исследование специфики экономических отношений, возникающих в рамках сферы культуры играет важную роль в раскрытии потенциала региона и страны в целом.

**Ключевые слова:** производственный менеджмент, сфера культуры, особенности менеджмента в сфере культуры.

В качестве вступления обратимся к определению. Процесс производственного менеджмента обозначается как совокупность последовательных действий аппарата управления по координации целей для производственных подразделений на основе обработки соответствующей информации, формирование и доведение экономически обоснованных производственных программ и оперативных заданий. При этом используются организационные, административные, экономические и социально-психологические методы, которые реализуются в соответствии с определенными принципами, основными из которых являются: научность, целенаправленность, последовательность, оптимальное сочетание централизованного регулирования управляемой системы с ее саморегулированием, учет личных особенностей работников и общественной психологии, обеспечение соответствия прав, обязанностей и ответственности всех участников управления в достижении целей производства, всемерное обеспечение состоятельности управленческих работников. [1]

Одновременно с этим у сферы культуры как сферы экономики есть свои особенности, которые также влияют на менеджмент в этой сфере. «Продукты» такой деятельности носят не столько вещественный характер, сколько связаны с феноменами сознания, восприятия, понимания, мышления, переживания и т.д., не поддаются непосредственному прямому счету, складированию. Их производство часто совпадает с их потреблением. Более того, в отличие от продуктов материального производства, которые уничтожаются в процессе потребления, культурные ценности в процессе потребления наращивают свою ценность. Кроме того, у культурных продуктов отсутствует взаимозаменяемость, поскольку каждый продукт уникален и имеет настолько специфическую потребительскую стоимость, что его нельзя заменить другим. Например, если мы хотим купить в книжном магазине определенное произведение конкретного автора, то едва ли согласимся купить произведение другого автора и даже другое произведение того же автора. [2]

Конкуренция между объектами удовлетворения культурных потребностей возможна, если отсутствуют пространственные или временные преграды. Например, пьеса, показанная по телевизору, может конкурировать с постановкой близлежащего театра.

Однако под услугами в сфере культуры теперь уже можно и нужно понимать не только услуги непосредственно посетителям, но и донорам, готовым выделять средства и поддерживать эту деятельность. Сфера культуры – сфера преимущественно некоммерческой деятельности. Главная особенность менеджмента в сфере культуры заключается в том, что деньги в этой сфере появляются преимущественно не на основе коммерции, а на основе привлечения средств, вовлечения интересов самых различных сил и инстанций: органов власти, ведающих бюджетными средствами, спонсоров, благотворительных организаций и прочих доходов.

Некоммерческая деятельность не означает «непривлекательная» для бизнеса. Во всем мире некоммерческий (нонпрофитный) сектор – один из наиболее интенсивно развивающихся секторов экономики. Действительно, что может быть привлекательней деятельности, когда все ваши доходы идут на покрытие ваших расходов, и прибыль не образуется совсем. Некоммерческая сфера обладает рядом законодательно закрепленных льгот и гарантий, привлекающих туда капитал. В силу своей публичности, социальной значимости она обладает явно выраженным рекламным потенциалом, возможностями формирования и продвижения привлекательного имиджа, репутации, социального статуса и т.д.

Более того, некоммерческая деятельность имеет более общий характер, она может включать в себя коммерческую как свою часть. Например, галерея может заниматься предпринимательской деятельностью, например производством и продажей выставочных образцов, сувениров или организацией мастер-классов по рисованию или лепке и т.п.

Эти обстоятельства накладывают свои особенности и на маркетинг некоммерческой деятельности: он оказывается многомерным, в отличие от традиционного маркетинга в коммерческих сферах.

Менеджмент в культурной сфере может заключаться исключительно в создании организационных и экономических условий саморазвития социально-культурной жизни. И в этом заключается подлинное содержание характера менеджмента в культурной сфере.

Бизнес все более интегрируется с другими сферами жизни общества: политикой, культурой, наукой, образованием, искусством, спортом. Все большее распространение получили спонсорство и благотворительность, патронаж. Все это не только резко изменило и обогатило своим содержанием технологию менеджмента, придало ему характер социально и культурологически ориентированной деятельности.

Важно, что все эти особенности проявляются на фоне бурного развития современных информационных технологий, информатизации и компьютеризации, мультимедиа, освоения возможностей Интернета, без которого немислимы уже современная реклама, PR, другие бизнес-

технологии. Интенсивно проникают эти технологии и в культурную сферу, открывая перед нею совершенно новые горизонты развития.

Современный рынок становится все более глобализированным. Начинается тотальная конкуренция всех со всеми. На первый план выходит способность занять свое уникальное место в сети глобальных рыночных связей. А это возможно только при условии привлечения внимания к своему бизнесу, достижения известности любыми средствами.

В этом плане современный бизнес, как впрочем и политика, все более сближаются по своей технологии с шоу-бизнесом и социально-культурной деятельностью в целом. В своем технологическом содержании современный менеджмент окончательно приобрел черты и формы технологии культурной деятельности.

Все эти особенности современного менеджмента, которые являются закономерным выражением действия внутренних тенденций развития самого менеджмента, заметно сближают его со сферой культуры и социально-культурной сферой в целом.

Наращение гуманитарного содержания современного менеджмента проявляется практически по всем векторам практики менеджмента.

Если воспользоваться удачной метафорой Эриха Фромма, то можно сказать, что если еще послевоенный менеджмент осуществлялся в значении «Иметь» (to have, haben), то современный менеджмент осуществляется скорее в значении «Быть» (to be, sein). [3] Современная фирма во все большей степени предстает как культура – в буквальном, терминологическом смысле слова: со своими ценностями, нормами, традициями, ритуалами, героями, мифами, легендами, фольклором, субкультурами и т.д. Фирменный стиль, организационная культура, дух корпорации из метафор очень быстро превратились в конкретные технологические требования. Все большее число ведущих зарубежных специалистов по менеджменту склонны рассматривать современный менеджмент как «культурологический» по преимуществу.

Список литературы:

1. Производственный менеджмент: основные понятия, цели и задачи – Библиотека студента - (<http://www.30n.ru/6/1.html>)
2. Тульчинский, Г.Л. Менеджмент в сфере культуры. Особенности менеджмента в сфере культуры. Сфера культуры как сфера услуг / Г.Л. Тульчинский // Культурология: теория, школы, история, практика – (<http://www.countries.ru/library/orgculture/tulchinsky/1-3.htm>)
3. Фромм, Э. Иметь или Быть? / Э. Фромм. - М.: Прогресс, 1986. – 53 с.

Все без исключения компании всегда имеют конкурентов и все они борются за лидерство в занимаемом сегменте рынка. Главной задачей является поддержание их конкурентного преимущества на существующих рынках. Главными доминантами в осуществлении этого являются эффективность и инновационность. В статье рассматриваются вопросы о том, как создать благоприятные условия для осуществления инноваций, способствующих поддержанию позиций фирмы и выхода на новый уровень. Приведены отрицательные и положительные примеры из истории великих компаний.

Перед каждой фирмой, вне зависимости от сферы деятельности, его масштабов и ее истории, стоит задача не только поддерживать нынешний курс развития, но и постоянно усовершенствоваться. В истории можно найти много примеров, где самые успешные международные корпорации, занявшие лидирующие позиции в своей сфере, потерпели неудачи и уступили место приспособившимся к новым условиям конкуренции. Специалисты подчеркивают, что конкурировать в давно освоенных сферах бизнеса необходимо не только налаживать производство, уменьшать затраты и повышать уровень обслуживания и качество товаров и услуг, но и переходить на новые рынки и внедрять новые технологии, то есть идти по интенсивному пути развития. Последнее особенно актуально в 21-м веке, где идет непрерывный технический прогресс и создание глобальных рынков – новая конкуренция. Если раньше масштаб фирмы и их вчерашняя успешная деятельность считались достаточным аргументом чтобы считать их способными выдержать конкуренцию и сохранить свои лидирующие позиции на рынке, то сейчас, в условиях глобальной конкуренции это далеко не решающие показатели. Это связано с их скоростью адаптироваться к меняющимся условиям.

Компания Amazon, существует на рынке с 1994 года и начинала с продажи книг через интернет. Сегодня это многоотраслевая компания, продающая все: от электроники до произведений изобразительного искусства и компьютерных услуг. Фирма FujiFilm, являющаяся когда-то главным конкурентом Kodak стала лидером на рынке оптических приборов, сумев использовать свои ресурсы для исследований новых рынков [1]. Подготовка инновационного менеджера-профессионала является одной из главных задач в эпоху нововведений. Здесь говорится об умении руководить уже существующим бизнесом и выработать новую стратегию развития фирмы с учетом внутренних и внешних факторов. Очень многие боятся ставить эксперименты с реинжинирингом, считая, что это лишает компанию «подкожного жира». Именно хорошие менеджеры, способные видеть сегодняшние и завтрашние задачи. Они должны уметь расставлять эти задачи в шкале приоритетов, должны выбрать время и условия, когда необходимо



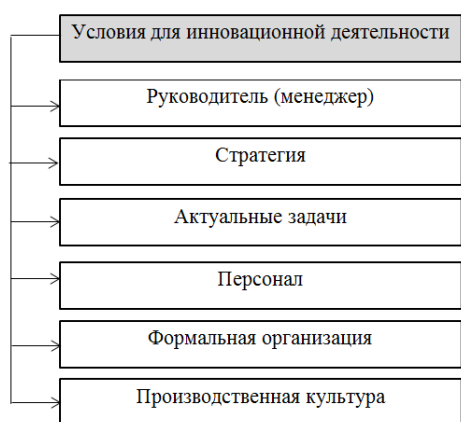
вести ту или иную инновацию. Это может быть связано с действиями конкурентов, с политической ситуацией в стране, а то и в мире, если говорить о транснациональных компаниях. Все это топ менеджеры должны просчитывать и вести компанию. Руководители становятся архитекторами своих организаций, управляя контекстом, в котором действуют сотрудники его компании. Именно инновации связывают различные области хозяйственной деятельности, которые различаются по характеру и способам управления: науку, производство, инвестиции, реализацию продукции.

Что же необходимо для успешной инновационной деятельности? Совершенствование стилей и приемов инновационного управления, быстрое и адекватное реагирование на изменение конъюнктуры рынка, развитие новых направлений. То есть инновационное управление – это процесс постоянного обновления различных сторон деятельности фирмы. Туда входят технические, технологические разработки, определение стратегии фирмы, постановка новых задач, обучение сотрудников или набор новых, более компетентных, обладающих необходимыми знаниями и умениям, необходимо помнить и о немаловажной части культуры внутри организации. Инновационный менеджмент. С чего начать? Кто-то может уже знает, какое новшество ввести в фирму. Может стоять другая задача: найти пробелы в деятельности фирмы и устранить их с помощью инноваций. В первом случае, новатору необходимо начинать свою деятельность по внедрению своей идеи со сбора информации в пользу инноваций, ее анализа и предоставления своего предложения руководству. Инновацию просто не воспримут всерьез, если на то нет надобности с точки зрения руководства. Поэтому решающую роль опять играют менеджеры, которые должны увидеть инновацию и создать все условия, чтобы с минимальным сопротивлением, как со стороны руководства, так и со стороны остальных сотрудников, ввести новую идею в компанию и выйти на новый уровень.

Но откуда взяться новатору? Особенно в успешных организациях с великой историей, с внутренней структурой, где у каждого есть многостраничная должностная инструкция, внутрифирменная культура и порядки, где все привыкли делать только то, что делают уже долгое время и, оглядываясь назад, знают, что именно сегодняшняя работа приносит им прибыль, нет нужды меняться и делать что-то по новому. Речь идет о том, как создать универсальную организацию, способную выдержать конкуренцию сегодня и завтра. Под словосочетанием «универсальная компания» имею ввиду компанию, которая постоянно повышает свою конкурентоспособность путем эффективной работы согласно нынешней стратегии и создает благоприятные условия для инноваций. Эти компании не боятся рисковать, они знают, что надо работать на опережение, а не вдогонку. Генеральный директор Hewlett-Packard Лу Плат: «Мы должны быть готовы разрушить то, что делаем сегодня, ради лидерства в будущем» [1]. Так, например компания Ciba-Geigy разработала пестицид EC250, продаваемую под брендом «Тилт», после чего прибыль компании, ее доля на рынке росла с 1979 по 1992 гг. [1]. Все это время они продолжали работы по усовершенствованию. Целый поток

инноваций в пользу «Тилта» укрепил его положение. Но они понимали, что или они сами найдут замену их бренду и новым своим продуктом вытеснят «Тилт», или за них это сделают конкуренты.

Инновационные перемены – циклические процессы. И каждый раз фирма должна подстраиваться под эти циклы, под конкретную инновацию, создавая условия для ее осуществления. *Смотрите рисунок 1.* То есть сегодня перед фирмой стоит одна стратегия и одни актуальные задачи, и в соответствии с этими задачами подобраны сотрудники, формальная организация, культура внутри компании. Выше уже писалось о качествах руководителей. Они должны обладать такими качествами как скорость, гибкость, готовность идти на риски. Они должны быть способны показать всем свое видение перспектив и вдохновлять сотрудников встать в сторону перемен, в сторону инноваций. Менеджеры должны уметь определить



*Рисунок 4. Условия для инновационной деятельности.*

направление развития компании в целом, если это руководители высшего звена, так и своих подразделений, если это менеджеры более низких уровней. Для этого им необходимо собрать всю имеющуюся информации на сегодня: внутреннюю и внешнюю. Внутренняя информация включает в себя не только различные отчеты и базы данных, но и изучение неформальной организации. Например, необходимо узнать неформального лидера, неформальные группы, коалиции, которые могут сопротивляться нововведениям или наоборот поддержать. Внешняя информация говорит сама за себя, это

информация о конкурентах, об их идеях и стратегиях, о политике как внутри страны, так и во всем мире, о технологиях, о заказчиках, о потребителях. Энди Гроув из Intel: «В истории любой компании наступает момент, когда требуются радикальные перемены, чтобы подняться на уровень выше. Упустишь момент и начнется упадок. Психологически легче, разумеется, начать что-то менять, когда уже истекаешь кровью» [1]. Уже на основании собранной информации, ее анализе необходимо выстроить стратегию компании, ее концепцию развития. Сбор информации помогает определить момент, о котором говорит Гроув. В соответствии со стратегией должны быть сформулированы актуальные задачи, концепция развития компании. Задачи могут быть связаны с разработкой новой продукции, выведении этого продукта на рынок, завоевание определенной доли рынка, прибыль и т.д. Для дальнейшей деятельности фирмы нельзя забывать и о персонале. Необходимо выяснить обладают ли рабочие необходимыми и достаточными умениями, знаниями для реализации планов фирмы. Это касается и топ менеджеров и рядовых рабочих. При необходимости обучить нынешних, набрать новых. В Scott Paper новый руководитель поменял почти всех руководителей высшего звена. Структура формальной организации также может требовать изменений.

Производственная культура: неофициальные должностные функции, неофициальные полномочия, нормы и ценности. От культуры во многом зависит реализация стратегии. Но культуру не так легко изменить. Для этого нам придется обратиться и к мотивации: поощрять нужное поведение. Так же очень важно, чтобы руководители высшего звена делали акцент на том, что важно для компании сегодня, в период инноваций. Их слова и действия не должны расходиться, так они должны подавать невербальный сигнал своим подчиненным.

Инновации не происходят сами с собой, для этого требуется система управления инновациями. Инновации не делаются руководителями, это делается одной единой командой. Руководителям инноваций выпадает самая тяжелая и ответственная роль. Именно они должны построить подходящую структуру, которая будет эффективна в период инноваций, обеспечить компанию трудовой силой, с достаточными навыками и умениями. На основе собранной информации определить стратегию и концепции развития, построить благоприятную производственную культуру. Это является основой на пути построения универсальной компании, способной выдержать конкуренцию сегодня и завтра.

Список литературы:

1. Победить с помощью инноваций : Практическое руководство по изменению и обновлению организации/ Майкл Ташмен, Чарльз О'Рэйлли; Пер.с англ.- М.: Альпина Паблишер, 2014.-271с.
2. Инновационный менеджмент: учебное пособие/ В.М. Кожухар.-М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. -292с.
3. Инновационный менеджмент. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2012.-295с.

**ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ  
РЕГИОНОВ НА ОСНОВЕ ИНТЕГРАЛЬНОГО НОРМИРОВАННОГО  
ПОКАЗАТЕЛЯ**

*Новикова В.С.*

*ассистент кафедры финансов и кредита  
ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

*Абросимова А.А.*

*к.э.н., старший преподаватель кафедры  
информационных технологий и  
инструментальных методов в экономике  
ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация:** Комплексный анализ всех факторов (экономических, социальных, финансовых, политических, ресурсных и многих других) позволяет дать объективную оценку инвестиционной привлекательности региона и сделать правильный выбор в сторону того или иного капиталовложения.

Целью настоящей работы является анализ существующих методик оценки инвестиционной привлекательности и разработка методики комплексной оценки инвестиционной привлекательности регионов с использованием интегрального нормированного показателя, что помогло в дальнейшем распределить рассматриваемые в работе регионы по рангу.

Методический инструментарий работы составили: системный подход, экспертные оценки, функциональный анализ. Объектом исследования явилась инвестиционная привлекательность регионов Приволжского федерального округа.

**Ключевые слова:** Инвестиционная привлекательность региона, инвестиционная политика, инвестиционный потенциал, инвестиционный риск, интегральный нормированный показатель.

Сравнительный анализ методик оценки инвестиционной привлекательности регионов свидетельствует о разнообразии, как по методологическому обоснованию системы исследования, так и по методу оценки инвестиционной ситуации.

Одни ученые и специалисты отдают предпочтение балльным, преимущественно экспертным методам оценки факторов, другие используют для этой цели статистические, количественные данные. Однако, ряд факторов, характеризующих инвестиционный потенциал, не поддается количественному измерению, поэтому в некоторых методиках используется смешанный подход. [1,3,4]

Исходя из вышеизложенного, необходима разработка нового, комплексного метода оценки инвестиционной привлекательности субъектов РФ, который бы учитывал все факторы и условия регионального развития и основывался на уже существующих методах.

В качестве объекта исследования инвестиционной привлекательности выбран Приволжский федеральный округ.

Комплексная количественная оценка текущей инвестиционной привлекательности регионов может быть проведена с помощью сводного, интегрального показателя, который формируется множеством частных

факториальных признаков, измеряемых соответствующими показателями. [2,5]

Интегральный показатель определяется путем свода числовых значений отдельных частных показателей инвестиционной привлекательности. Числовое значение интегрального показателя инвестиционной привлекательности по округу в целом принимается за 1,00 или за 100%, а значения интегральных показателей для регионов определяются по отношению к среднему уровню по округу.

Все частные показатели инвестиционной привлекательности регионов подразделяются на положительные и отрицательные (или негативные). По позитивным показателям более высокие количественные значения обуславливают при прочих равных условиях более высокий интегральный уровень инвестиционной привлекательности. По негативным же показателям более высокая количественная характеристика (например, более высокий уровень преступности) снижает интегральный уровень инвестиционной привлекательности соответствующего региона.

В качестве числовых характеристик частных показателей инвестиционной привлекательности регионов РФ целесообразно принять (во всех случаях, когда это возможно) данные государственной статистики или производные от них.

В рамках этого исследования, инвестиционная привлекательность региона оценивалась на основе 18 факторов (таблица 1). Это позволит в наиболее полной степени оценить инвестиционную привлекательность регионов. [7,8]

Настоящий рейтинг инвестиционной привлекательности регионов составлен, главным образом, на базе официальной статистики Федеральной службы государственной статистики.

Все показатели измеряются в относительной форме. Для приведения различных частных показателей к сопоставимому виду используется процедура стандартизации: числовые значения всех показателей преобразуются в безразмерные относительные величины, характеризующие отношение числового значения каждого частного показателя по региону.

В таблице 1 указан состав каждого из 18 факторов для оценки инвестиционной привлекательности.

Таблица 1

Состав факторов для определения инвестиционной привлекательности регионов

№ п/п	Наименование фактора	Фактор Положительный/ Отрицательный	Единица измерения	Обозначение
1	ВРП на душу населения	Положительный	млн. руб.	F <sub>1</sub>
2	Степень износа основных фондов	Отрицательный	%	F <sub>2</sub>
3	Отношение заемных средств юр и физ. лиц к вкладам	Положительный	%	F <sub>3</sub>

4	Удельный вес убыточных организаций	Отрицательный	%	F <sub>4</sub>
5	Безработица	Отрицательный	%	F <sub>5</sub>
6	Индекс потребительских цен	Отрицательный	%	F <sub>6</sub>
7	Затраты на науку к ВРП	Положительный	%	F <sub>7</sub>
8	Организации, выполняющие научные исследования и разработки	Положительная	ед.	F <sub>8</sub>
9	Отношение объема инновационных товаров, работ, услуг к ВРП	Положительный	%	F <sub>9</sub>
10	Плотность железнодорожных путей общего пользования	Положительный	км на 10000км <sup>2</sup> территории	F <sub>10</sub>
11	Плотность автомобильных дорог общего пользования	Положительный	км на 10000км <sup>2</sup> территории	F <sub>11</sub>
12	Общая площадь жилых помещений	Положительный	м <sup>2</sup> на душу населения	F <sub>12</sub>
13	Отношение экономически активного населения к численности населения	Положительный	%	F <sub>13</sub>
14	Численность населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума	Отрицательный	% от общей численности	F <sub>14</sub>
15	Внешнеторговый оборот = (Экспорт+ Импорт)/ВРП	Положительный	млн. руб.	F <sub>15</sub>
16	Отношение иностранных инвестиций к ВРП	Положительный	%	F <sub>16</sub>
17	Число зарегистрированных преступлений	Отрицательный	ед.	F <sub>17</sub>
18	Отношение выбросов загрязняющих веществ к территории	Отрицательный	тыс. тонн/ тыс. кв. км	F <sub>18</sub>

Проведем нормирование по полученным показателям.

Для отрицательных факторов:

$$X_n = \frac{x_{\max} - x_i}{x_{\max} - x_{\min}}, (1)$$

для положительных факторов:

$$X_n = \frac{x_i - x_{\min}}{x_{\max} - x_{\min}}, (2)$$

где  $x_{\max}$  – максимальный показатель, исследуемого фактора

$x_{\min}$  – минимальный показатель, исследуемого фактора

$x_n$  – нормированный показатель исследуемого фактора

$x_i$  – значение показателя, исследуемого фактора.

С помощью интегрального нормированного показателя сделаем расчеты (по формуле 3):

$$I_i = \sum_{j=1}^n I_{ij} * \alpha_j, \quad (3)$$

где  $I_{ij}$  – нормированные факторы инвестиционной привлекательности по регионам (F1-F18);

$\alpha_j$  – весовые значения факторов инвестиционной привлекательности.

На основании опроса, проводимого «Национальным рейтинговым агентством», определены и представлены в таблице 2 веса для полученных факторов.

Таблица 2

Весовые значения факторов инвестиционной привлекательности регионов, %

ВРП на душу населения	6,5
Степень износа основных фондов	6,5
Отношение заемных средств юр и физ. лиц к вкладам	6,5
Удельный вес убыточных организаций	6,5
Безработица	4,5
Индекс потребительских цен	4,5
Затраты на науку к ВРП	4,3
Организации, выполняющие научные исследования и разработки	4,4
Объем инновационных товаров, работ, услуг	4,3
Плотность автомобильных дорог общего пользования	6,5
Плотность железнодорожных путей общего пользования	6,5
Общая площадь жилых помещений на душу населения	3
Отношение экономически активного населения к численности населения	3
Численность населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума	3
Внешнеторговый оборот	6,5
Иностранные инвестиции	6,5
Число зарегистрированных преступлений	8
Загрязнение окружающей среды	9
Итого	100

С учетом весовых значений факторов инвестиционной привлекательности осуществляется расчет интегральных нормированных показателей по регионам. Полученные значения за 2014 год представлены в таблице 3.

Таблица 3

Результат интегрального нормированного показателя за 2014 год

Взвешенный критерий	Регион	Республика Татарстан	Самарская область	Нижегородская область	Республика Башкортостан	Оренбургская область	Саратовская область	Пензенская область	Ульяновская область	Чувашская Республика	Удмуртская Республика	Пермский край	Республика Мордовия	Кировская область	Республика Марий Эл
1		,65	,39	,35	,33	,46	,10	,01	,08	,01	,25	,50	,07	,00	,03
2		,65	,30	,43	,39	,52	,30	,38	,53	,33	,00	,07	,13	,36	,12
3		,52	,65	,60	,59	,46	,63	,55	,36	,32	,51	,35	,00	,56	,21
4		,42	,51	,39	,65	,26	,24	,00	,14	,26	,35	,42	,39	,29	,23
5		,16	,28	,19	,09	,27	,23	,38	,37	,27	,32	,13	,45	,36	,45
6		,26	,45	,11	,36	,36	,29	,29	,24	,27	,21	,21	,18	,00	,21
7		,39	,26	,00	,39	,43	,39	,30	,17	,34	,43	,34	,30	,39	,43
8		,44	,20	,32	,22	,13	,16	,05	,06	,04	,09	,19	,04	,05	,00
9		,38	,41	,32	,13	,00	,05	,12	,26	,22	,06	,29	,43	,10	,02
10		,22	,65	,32	,26	,26	,55	,43	,42	,46	,41	,11	,20	,09	,00
11		,65	,38	,39	,33	,39	,14	,34	,17	,65	,28	,02	,26	,00	,20
12		,18	,13	,24	,12	,12	,30	,26	,19	,18	,00	,07	,18	,14	,12
13		,18	,22	,22	,00	,21	,06	,12	,20	,21	,23	,08	,30	,12	,18
14		,30	,18	,26	,24	,18	,10	,17	,15	,06	,20	,20	,03	,14	,00
15		,65	,44	,32	,46	,20	,19	,01	,09	,01	,13	,30	,00	,16	,12
16		,10	,65	,19	,13	,26	,06	,09	,07	,00	,02	,53	,07	,08	,01
17		,63	,35	,48	,56	,64	,68	,80	,65	,48	,25	,00	,32	,33	,64
18		,40	,47	,72	,27	,27	,77	,90	,88	,90	,63	,27	,72	,76	,90
		,17	,91	,82	,49	,41	,24	,19	,03	,99	,37	,09	,03	,93	,88

Регионы-лидеры по ВРП лидируют и по инвестиционному потенциалу. Республика Татарстан, Самарская область и Нижегородская область входят в первую российскую десятку по большинству составляющих инвестиционного



потенциала. Для лидирующих регионов ПФО характерны высокие показатели по природно-ресурсному, производственному, финансовому, инновационному и потребительскому факторам инвестиционной оценки.

В таблице 4 представлены регионы Приволжского Федерального Округа в порядке убывания инвестиционной привлекательности в соответствии с рассчитанным интегральным нормированным показателем и суммы инвестиций в основной капитал региона.

Таблица 4.

Последовательность регионов в порядке убывания инвестиционной привлекательности и объем инвестиций в основной капитал региона в 2014 году.

Регион	Значение интегрального нормированного показателя	Объем инвестиций в основной капитал, млрд. руб.
Республика Татарстан	7,17	464 745
Самарская область	6,91	204 165
Нижегородская область	5,82	258 176
Республика Башкортостан	5,49	232 873
Оренбургская область	5,41	151 218
Саратовская область	5,24	113 416
Пензенская область	5,19	72 291
Ульяновская область	5,03	72 862
Чувашская Республика	4,99	65 157
Удмуртская Республика	4,37	57 219
Пермский край	4,09	158 314
Республика Мордовия	4,03	49 491
Кировская область	3,93	50 115
Республика Марий Эл	3,88	30 609

Анализируя данные таблицы 4 можно сделать вывод о том, что уменьшение значения интегрального нормированного показателя в большинстве случаев сопровождается и снижением объема инвестиций в основной капитал региона. Исключение составляет Пермский край.

Пермский край располагает как разнообразными природными ресурсами, так и мощным промышленным потенциалом и является привлекательным со стороны инвесторов. Однако анализ составляющих инвестиционного риска Пермского края позволяет сделать вывод о том, что значительными являются криминальный, экологический и политические риски, уровень экономического риска также достаточно высок.

Один из основных факторов размещения иностранных инвестиций является агломерационная составляющая, которая в меньшей степени характерна для регионов ПФО — основной интерес для инвесторов

представляет лишь Нижегородская область, находящаяся в наибольшей доступности к Московской агломерации. [6]

Расчитанный интегральный показатель инвестиционной привлекательности позволяет определить регионы, наиболее привлекательные для инвестирования, а также выделить регионы с наименьшим уровнем инвестиционной привлекательности.

### Список литературы:

1. Березнев С.В., Шевелева О.Б., Начева. М.К. Инвестиционный потенциал и инвестиционная привлекательность региона: методы анализа // Экономический анализ: теория и практика. 2011. № 43. С.2-9.
2. Воронина А.С., Пыхтеев Ю.Н., Самочадин А.М. Инновационное развитие российской экономики: проблемы и ближайшие перспективы // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2015. № 8-4. С. 708-712.
3. Крамин Т.В., Леонов В.А. Развитие методики управления инвестиционной привлекательностью российских регионов // Вестник АГТУ, Серия Экономика. 2012. №1. С. 40-47.
4. Скурихина Е. В. Теоретические аспекты и методологические подходы к оценке инвестиционного и инновационного потенциала региона // Молодой ученый. — 2012. — №4. — С. 171-174.
5. Шалабаев П.С., Абросимова А.А. Обзор показателей оценки устойчивого экономического развития предприятия // Экономика и предпринимательство. 2014. № 4-1 (45-1). С. 507-510.
6. Ширяева Ю.С., Лебедев Ю.А., Ермаков М.И. Роль инвестиционной политики Нижегородской области в повышении инновационного потенциала региона // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 5. С. 308.
7. Яшина Н.И., Борисова С.П., Новикова В.С. Анализ бюджетных потоков региона // Финансы и кредит. 2015. № 40 (644). С. 2-9.
8. Яшина Н.И., Чеснокова Л.А. Анализ налогового потенциала территорий на основе совокупного стандартизированного показателя риска // Налоги и финансовое право. 2014. № 4. С. 86-92.

ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОГО  
ЛИДЕРСТВА И ЛИЧНОСТНОГО РАЗВИТИЯ В ВУЗЕ ДЛЯ  
СОЗДАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПРОДУКТА

**Носаков В.Н.**

*доцент кафедры технологии  
транспортных процессов и систем  
Факультета управления и социально-  
технических сервисов НГПУ им. Козьмы  
Минина, член-корреспондент Академии  
проблем качества России,*

**Носаков И.В.**

*к.т.н., доцент кафедры мировой  
экономики и региональных рынков  
Института экономики и  
предпринимательства ННГУ им. Н.И.  
Лобачевского, член-корреспондент  
Академии проблем качества России*

**Аннотация:** В статье рассматриваются подходы к улучшению подготовки персонала в высшей школе, учитывающие различные факторы.

Актуальность данного вопроса – в возможности дополнительного развития студентов ВУЗов по трем направлениям: интеллект, лидерство, творческие экстраспособности. Данную деятельность предлагается осуществлять последовательно по трем направлениям: специализированное обучение, коллективное решение задач, индивидуальный коучинг.

**Ключевые слова:** профориентационное тестирование, специализированное обучение, деловые игры, тренинг, интеллект, лидерство, менеджмент, проектная деятельность, экстраспособности, коучинг, инновационный продукт.

Эффективность работы любой организации, в первую очередь, зависит от мастерства ее персонала. Работодатели ожидают от выпускников всех учебных заведений готовности браться и умения высокопрофессионально решать стоящие перед организациями задачи. Однако наличие соответствующего диплома может говорить лишь о том, что студент за время обучения, например, в высшей школе сумел запомнить и повторить какую-то часть материала, услышанного от преподавателей и прочитанного в учебниках. Простое воспроизведение прочитанного и услышанного в аудитории не всегда способствует формированию мыслительных навыков, необходимых для решения проблем и постановки новых задач у работодателя.

По мнению авторов, отсутствие необходимых компетенций у молодых специалистов является следствием ряда факторов:

Во-первых, по причине практически полного отсутствия профориентационного тестирования многие студенты за время обучения в вузе так и не могут понять свои склонности, способности, предрасположенности к тому или иному роду деятельности. Они также не имеют возможности выбора обязательных дисциплин, исходя из своих предпочтений. Кроме этого, почти у всех студентов нет возможности выбора

дополнительных дисциплин как в качестве факультативных, так и для более глубокого изучения тех или иных вопросов. Вышеперечисленные причины во многом являются следствием жесткого планирования учебного процесса, не подразумевающего вариативность и гибкость в зависимости от изменяющихся пожеланий студентов, а также запросов и требований работодателей. К тому же практически весь материал и в учебниках, и в лекциях обычно изложен схематично-описательно. Все это не способствует легкости применения полученных чисто теоретических знаний в дальнейшей практической деятельности.

В связи с вышеизложенным, авторам представляется целесообразным и возможным сделать акцент на выделении и усилении ряда важных моментов в учебной деятельности ВУЗов:

Предлагается добавить в учебный процесс следующие направления деятельности:

1. Тестирование, собеседования, специализированное обучение;
2. Деловые игры, сложные задачи;
3. Тренинги, коучинги.

1-ое направление деятельности может подразумевать профориентацию;  
2-ое – коллективную деятельность;  
3-е – индивидуальное лидерство.

В 1-ом направлении деятельности возможен отбор и разделение студентов по учебным группам с учетом требований работодателей, спектра компетенций и перспективных задач;

Во 2-ом – возможно развитие личностных качеств и профессиональных компетенций студентов;

В 3-ем – возможна индивидуальная работа для достижения выдающихся результатов.

1-ое направление деятельности может иметь цель: получение специализации в обучении и деятельности;

2-ое – формирование навыков командной работы;  
3-е – формирование исключительного лидерства.

В 1-ом направлении деятельности могут проводиться тесты, факультативы, дисциплины по выбору, спецкурсы;

Во 2-ом – может быть моделирование проектной деятельности;  
В 3-ем – может быть развитие гениальности, консалтинг.

В результате можно получить три направления развития студентов:

1. Ум, интеллект;
2. Лидерство;
3. Творческие экстраспособности.

1-ое направление развития ориентировано на логическую деятельность;  
2-е – ориентировано на менеджмент;  
3-е – ориентировано на гениев.

1-ое направление развития может способствовать развитию у студентов способностей думать и делать что-либо превосходным образом;

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

2-ое – способствовать передаче знаний и совершенствованию умений и навыков как управлять, до уровня мастерства;

3-е способствовать развитию способностей получения и применения информации для создания инновационного продукта.

1-ое направление развития ориентировано на работу левого полушария мозга, отвечающего за логику;

2-ое – ориентировано на шлифовку природного лидерского мастерства;

3-е – ориентировано на работу правого полушария мозга, отвечающего за интуицию.

Данная деятельность, систематизированная и осуществляемая в рамках отдельной структуры, даст ВУЗам возможность:

1. Проведения индивидуализации подготовки учащихся под изменяющиеся запросы усложняющегося рынка рабочей силы;
2. Ранней профориентации и повышенной самомотивации в учебе, что будет способствовать более высоким результатам обучения;
3. Увеличения интереса работодателей к выпускникам ВУЗов как со стороны государственных структур, так и бизнеса;
4. Получения конкурентных преимуществ при наборе лучших студентов и выпуске лучших специалистов;
5. Осуществления подготовки и переподготовки специалистов и руководителей под заказ (на коммерческой основе).

Широкое распространение данного опыта позволит высшей школе значительно повысить уровень подготовки своих выпускников под практические задачи завтрашнего дня, в том числе, и для создания инновационного продукта.

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РЫНОК ВНЕДОРОЖНИКОВ – ОТ СЕГМЕНТА К ПОЛНОМУ ТИПАЖУ

**Носаков В.Н.**

*доцент кафедры технологии  
транспортных процессов и систем  
Факультета управления и социально-  
технических сервисов НГПУ им. Козьмы  
Минина, член-корреспондент Академии  
проблем качества России*

**Аннотация:** В статье рассматриваются особенности развития класса полноприводных (4x4) легковых автомобилей, объединяющего внедорожники, кроссоверы, «паркетники», «джипы», вездеходы, а также автомобили «для активного отдыха» (SUV).

Актуальность данного вопроса - в стремительном росте сегмента SUV и кроссоверов за последние годы. 14 лет назад в мире выпускалось 180 наименований автомобилей класса SUV, теперь их больше 400. Скоро автомобили класса SUV займут половину и российского автомобильного рынка.

Все автомобили группы SUV делятся на два сегмента – «массовые» и «премиальные», а внутри этих сегментов имеются разные классы (мини, компактный, средний и полноразмерный), они также серьёзно различаются по комплектации и цене. Легковые автомобили повышенной проходимости и профессиональные внедорожники дополнительно образуют самостоятельные классы.

Назрела необходимость разработки собственного типажа автомобилей 4x4, отдельно от традиционного типажа легковых автомобилей.

**Ключевые слова:** рынок, типаж, кроссоверы, автомобили, модели.

Факторы современного развития мирового автомобилестроения проявляются в ужесточении требований к экологичности и безопасности конструкции, повышении удобства пользования автомобилем. Расширяется процесс глобализации производства автомобилей и их компонентов на основе стратегии платформ и создания на их базе многочисленных и разнообразных вариантов моделей автомобилей.

Формирование современного автомобильного типажа связано с проблемами массовой реализации новых автомобилей в условиях насыщенного рынка. Рассматриваемые тенденции актуальны также для существования и развития предприятий отечественного автопрома. Проведенный анализ показывает, что в число важнейших потребительских свойств современного автомобиля, как фактор его индивидуализации, активно включается сам тип автомобиля [1].

На фоне этих тенденций целесообразно рассмотреть актуальные изменения в типаже, в частности, легковых автомобилей.

Категории легковых автомобилей, сформированные в соответствии с их размерностью, по европейской системе составляют ряд сегментов: А, В, С, D, Е, F. К ним добавлены спортивные автомобили (сегмент S), а также сегменты минивэнов (М) и внедорожников (J) [3].

Характерно, что два последних сегмента еще недавно были представлены лишь несколькими моделями, но за последнее десятилетие

минивэны и внедорожники стали чрезвычайно популярными во всех странах, их массовый выпуск осуществляется теперь большинством автомобильных фирм и включает множество моделей и размерностей. Так, например, только фирмой «Хонда» (Япония) производятся три минивэна и пять моделей внедорожников [1].

Из всех перечисленных сегментов остановимся на особенностях развития последнего сегмента типажа – полноприводных (4x4) легковых автомобилей, объединяющего внедорожники, кроссоверы, «паркетники», «джипы», вездеходы и другие автомобили с похожими названиями, а также автомобили «для активного отдыха» (SUV).

Актуальность данного вопроса в том, что одним из самых ярких трендов в автомобильной отрасли за последние годы стал рост сегмента SUV и кроссоверов практически в каждой стране рынка. Внедорожники и кроссоверы стремительно захватывают мировой авторынок. Каких-то 14 лет назад в мире выпускалось 180 наименований автомобилей класса SUV – теперь их больше 400. В целом мировая доля внедорожников на рынке каждый год растет на 5-10 процентов. Именно поэтому в настоящий момент внимание к этому классу автомобилей огромное.

Однако до сих пор не всем даже понятны различия в этих автомобилях и тем более в их многочисленных обозначениях. Изначально было два типа автомобилей: те, которые ездят по асфальту в городских условиях, и те, которые ездят за городом по бездорожью. Однако с появлением кроссоверов данные границы стали весьма размытыми. Кроме того, джипы стали привычным средством передвижения по городу.

Итак, что же такое SUV, чем он отличается от кроссовера, а также от внедорожника или «паркетника»? SUV – расшифровывается как Sport Utility Vehicle (спортивно-утилитарный автомобиль). Понятие Sport Utility возникло по причине того, что в начале бума внедорожники нередко использовались для перевозки спортивного снаряжения – лыж, велосипедов и т.д.

Такой автомобиль имеет высокий потолок, высокую посадку, относительно большой дорожный просвет, приемлемую для грунтовых дорог (но не бездорожья) проходимость, полный привод (постоянный или подключаемый) [2]. Существуют также модели SUV и с приводом только на одну ось и делающие ставку только на большой дорожный просвет, они проще по конструкции и дешевле (например, переднеприводная версия Рено Дастер).

Так что, если вернуться к названиям, то все кроссоверы, «паркетники» и т.п. – просто «вариации на тему SUV» [2].

В связи с появлением кроссоверов разного размера и ценовой категории, созданных на базе автомобилей различных сегментов, появилась необходимость в их дополнительной классификации.

Все автомобили группы SUV делятся на 4 категории (мини, компактные, среднеразмерные и полноразмерные). Все они также серьёзно различаются по комплектации и цене за счёт, например, различных типов двигателей и коробок передач, и в зависимости от оборудования кузова и класса его отделки, то-есть, образуют ещё два уровня – «массовые» и «премиальные».

При этом на рынке наблюдается значительное разнообразие по цене и "статусности" автомобилей класса SUV: с одной стороны, сохранились представители спартанских "джипов" прошлого, с другой, имеются внедорожники, не уступающие по уровню оснащённости и внутренней отделки легковым представительским седанам премиум-класса.

Кроме группы SUV, объединяющей легковые «вседорожники» (и по проспекту, и по просёлку), дополнительно выделяются два отдельных самостоятельных класса: внедорожники общего назначения (легковые автомобили повышенной проходимости) и профессиональные внедорожники (вездеходы).

При этом темпы роста реализации внедорожников превысили все прогнозы и расчёты. Если в 2000 году общее число проданных автомобилей повышенной проходимости составляло 1,5 млн., то в 2013 году оно превысило 15 млн. В США внедорожники и кроссоверы уже одолели седаны, и с 2014-го SUV стал самым востребованным классом среди американских покупателей. К 2018 году эксперты ожидают, что мировой рынок SUV возьмет планку в 20 млн. [4].

Причём этот рынок далёк от насыщения и предлагает множество моделей практически для любых условий и финансовых возможностей. Так, последние 25 лет развития сегмента J прошли под знаком повышения комфорта полноприводных автомобилей и их постепенного приближения к дорожным автомобилям по скорости, маневренности и безопасности. В связи с этим клиренс SUV постепенно снижался, и у многих, к примеру, он так же невелик, как у легкового автомобиля с кузовом «универсал».

В число изготовителей «джипов» – внедорожников вошли такие фирмы, как БМВ, Вольво, Фольксваген, Линкольн, Кадиллак и даже Порше. Кроме традиционных полноприводных универсалов и пикапов, появляются всё новые модели с новыми свойствами, в том числе с кузовами типа купе, трёхдверными и даже кабриолеты. Ряд компаний планирует вывести на рынок кроссоверы на базе уже существующих моделей, уменьшив их длину. А такие компании, как Бентли, Мазерати, Ламборгини, напротив, планируют производить целое семейство «суперлюксовых» внедорожников. Перемещение моделей и брендов в рейтингах – нормальный процесс. В текущих экономических условиях приоритетом компании является эффективное ведение бизнеса.

Нашествие «джипов», разумеется, захватило и Россию. То, что «Россия – страна внедорожников», в первую очередь связано с качеством дорог и с природно-климатическими условиями нашей страны. Заслуги «Нивы» как родоначальника нового класса внедорожников не отрицают и за рубежом, подтверждает это и многолетняя история УАЗов. Ну а сейчас SUV – самый быстрорастущий сегмент российского рынка (с 14,5% в 2007 г. до 28% в 2012 г.). Еще несколько лет назад 15-процентная доля внедорожников в общих автомобильных продажах казалась нереалистично высокой – сегодня на них приходится 36%, а аналитики рассуждают, как скоро автомобили класса SUV тоже займут половину российского автомобильного рынка [4].



В целом внедорожники, ставшие самым быстрорастущим сегментом в России, наращивают продажи даже при общем падении авторынка. Однако не желающая выздороветь мировая экономика приводит к тому, что покупатели при выборе «паркетника» сейчас более направлены на низкобюджетные сегменты, что логично в кризисной ситуации, начали искать способы экономии, отказываясь от каких-то опций в пользу меньшей цены, уделяют больше внимания стоимости технического обслуживания и стоимости владения автомобилем.

Поскольку залогом популярности внедорожников в России являются суровый климат и плохие дороги, желание обладать таким автомобилем у людей не исчезло. Долгосрочные перспективы сегмента SUV на российском рынке в любом случае хорошие.

Подводя итоги, стоит отметить, что появление автомобилей SUV (они же кроссоверы, они же «паркетники») стало настоящим мировым явлением и хотя они стали популярными лишь с начала 2000-х годов, сейчас это самый востребованный тип автомобиля.

При этом следует констатировать факт, что из восьми сегментов типажа легковых автомобилей только на один, последний сегмент J теперь стала приходиться доля, равная суммарному выпуску автомобилей всех остальных сегментов. Причём это далеко уже не сегмент, в последние годы из небольшой группы моделей полноприводных легковых автомобилей он перерос в целый ареал огромного нового поколения со своими собственными классами и сегментами, а также множеством моделей и размерностей в большом ценовом диапазоне.

Таким образом, назрела необходимость разработки нового полного собственного типажа для автомобилей 4x4, взамен сегмента J (внедорожники) в существующем типаже легковых автомобилей.


### **Список литературы:**

1. Носаков В.Н. Актуальные факторы формирования современного автомобильного типажа. Материалы международной научно-технической конференции НГТУ, Нижний Новгород, декабрь 2002.

2. Смирнов М. SUV – главный российский автомобиль? // «АБС Авто» январь 2013. <http://www.abs-magazine.ru/article/suv-glavniy-rossiyskiy-avtomobilj>.

3. Носаков В.Н., Шубин В.А. Глобализация и классификация (о типажах легковых автомобилей и кузовов). Материалы Всероссийской заочной научно-практической конференции, НГПУ, Нижний Новгород, ноябрь 2014.

4. Носаков В.Н. Актуальные тенденции формирования современного автомобильного типажа. Материалы международной научно-технической конференции НГПУ, Нижний Новгород, ноябрь 2015.



**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**  
**РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ПРИ СОЗДАНИИ**  
**ИННОВАЦИОННОГО ПРОДУКТА ОРГАНИЗАЦИЯМИ РАЗЛИЧНЫХ**  
**ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ УКЛАДОВ**

**Носаков И.В.**

*кандидат технических наук, доцент  
кафедры мировой экономики и  
региональных рынков Института  
экономики и предпринимательства  
ННГУ им. Н.И. Лобачевского, член-  
корреспондент Академии проблем  
качества России,*

**Балашов Е.Л.**

*кандидат экономических наук, доцент  
кафедры управления, заместитель  
декана Факультета экономики и  
управления Филиала МГУ им. М.В.  
Ломоносова в г. Севастополе*

**Аннотация:** В статье рассматриваются особенности отбора и развития персонала в организациях различных технологических укладов для создания инновационного продукта.

Актуальность данного вопроса – в составлении модели, при которой появляется возможность комплексного, с помощью государства, отбора персонала, соответствующего задачам организаций различных технологических укладов с учетом изменения со временем.

**Ключевые слова:** технологические уклады, отбор и развитие персонала, профориентация, инновационный продукт, проектный подход в работе организаций.

Для успешной конкуренции в открытой экономике каждому ее субъекту важно стараться как можно эффективнее работать по мировым правилам.

Большинство организаций можно отнести к одному из семи технологических укладов (далее – ТУ):

I – начало первой промышленной революции,

II – эпоха пара,

III – эпоха стали (вторая промышленная революция),

IV – эпоха нефти,

V – эпоха компьютеров и телекоммуникаций (научно-техническая революция),

VI – нанотехнологии,

VII – эпоха когнитивных технологий [1].

ТУ – совокупность сопряженных производств, имеющих единый технологический уровень и развивающихся синхронно. Смена доминирующих в экономике ТУ предопределяет неравномерный ход научно-технического прогресса [2].

Этот переход связан с появлением новых и сильным видоизменением существующих организаций и значительным изменением требований к их персоналу. Авторам представляется важным выделить несколько возможных стратегий деятельности персонала организаций:

- переобучение или повышение квалификации (для получения необходимых компетенций, что возможно при наличии способностей, наклонностей, воли, времени и интеллектуальных усилий);
- оказание сопротивления нововведениям (при невозможности овладения необходимыми компетенциями, вплоть до противодействия менеджменту и разрушительных действий в отношении организаций новых ТУ, в надежде продолжения работы, так сказать, «по старинке»);
- понижение в статусе в организациях передовых ТУ или переход на менее квалифицированную работу в организации предшествующих ТУ.

Далеко не весь персонал организации какого-то (любого) ТУ может «перешагнуть» в организацию следующего, а тем более «перепрыгнуть» через один-два уклада. Поэтому так нередки попытки персонала «притормозить» технический прогресс. Но, как показала история, промышленный саботаж, восстания луддитов и лионских ткачей, их поломки машин, заменяющих менее производительный ручной труд, не смогли остановить технический прогресс. Ведь уровень развития экономики любой страны определяется, в первую очередь, уровнем развития технологий.

Предлагается несколько шагов, направленных на повышение эффективности управлением персоналом. Авторам видится, что проблема соответствия персонала требованиям организаций различных ТУ может решаться комплексно: государством, бизнесом и организациями, а также самими работниками. Государство смогло бы точно спрогнозировать потребность в специалистах, спланировать структуру и определить содержание государственного образования. В 2010 г на встрече с представителями ВУЗов Президент России Д.А. Медведев отметил, что «учить нужно не тому, что есть, а тому, что будет». Бизнес и организации смогли бы как помогать государству в выработке содержания образования, так и проводить внутреннее переобучение и повышение квалификации своих сотрудников. Работники тоже смогли бы иметь возможность самостоятельного определения и повышения уровня своих компетенций, соучастия в планировании карьеры.

Как известно, от природы все люди обладают различными интеллектуальными способностями, типами темпераментов, имеют разные интересы и предрасположенности. Помощь государства в выявлении этих и других психологических особенностей на ранних этапах, начиная с дошкольных и школьных заведений, и далее – в СУЗах и ВУЗах (например, составление профессиограмм с показаниями и противопоказаниями [3; 4]) может стать важной для своевременной профессиональной ориентации учащихся и выбора ими профессий, в которых они будут эффективны в наибольшей степени.

В связи с тенденцией усложнения компетенций во многих видах деятельности при смене ТУ система ранней профориентации позволит своевременно «подключать» механизм самомотивации будущего работника еще на этапе его учебы. При этом возможно избежать различий в оценке профессий различных ТУ по критерию престижности / непрестижности.

Далее государство совместно с бизнесом и организациями может помочь каждому учащемуся индивидуально «подобрать» будущую работу под его психологические и иные особенности, вместо практики «перебора» нескольких кандидатов на вакансию. Более точное соответствие персонала требованиям должности может привести к росту производительности труда.

Мировая экономика развивается не резкими рывками, а постепенно, и обычно в каждой стране одновременно существуют организации трех-четырех смежных ТУ. Данная особенность позволяет «смягчить» проблему неспособности части персонала «дорости» до передовых требований своего времени. Возможна разработка кадровыми службами большинства организаций системы мер по переводу неспособного «осилить» новые компетенции персонала из организаций, претендующих на лидерство, в организации менее передовых ТУ. Данная система может включать такие требования ко всем должностям (например, требования к образованию, умениям и навыкам, уровень квалификации, результаты выполнения тестов и творческих задач, способы мышления, условия победы в конкурсах и др.), соответствие которым автоматически бы «решало» это вопрос, облегчая кадровикам работу в рамках Трудового законодательства.

Идеальной авторам видится ситуация, когда каждая организация, составив подобные перечни требований ко всем должностям, один раз в два-четыре года с помощью открытых конкурсов проводит переназначение всех своих сотрудников на всех уровнях, плавно «выдвигая» вверх по служебной лестнице самых способных и «выводя» вниз или за свои пределы работников, наименее соответствующих все более ужесточающимся требованиям нового времени. В этом случае самые способные и трудолюбивые сотрудники стремительнее «растут», создавая, в том числе, инновационный продукт, и приносят большую пользу как организации, так и экономике, в целом, а «тормозящий балласт» теряет свое отрицательное влияние.

Конкурсный отбор персонала возможен и в случае проектной работы, когда вся деятельность организации разбивается на отдельные проекты, определяются цели и временные сроки, назначается руководитель, ответственный за каждый проект, определяются роли и выработываются требования к их компетенциям, набирается временная команда, по достижению цели проект завершается, команда расформировывается. Такова практика подбора персонала, например, во все сборные спортивные команды и многие творческие коллективы, где требуются новые, быстрые, выдающиеся результаты или инновационный продукт. Авторы считают целесообразным более широкое и быстрое распространение этого опыта на многие сферы человеческой деятельности.

### **Список литературы:**

1. Василенко В. Технологические уклады в контексте стремления экономических систем к идеальности // Соціально-економічні проблеми і держава: журнал. – Тернополь, 2013. – Т. 8. – № 1. – С. 65-72. – ISSN 2223-3822.



## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

2. Лопатников Л.И. Технологический уклад // Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. – 5-е изд. – М.: Дело, 2003. – 520 с.

3. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997, с. 285.

4. Сотникова С.И. Управление карьерой: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001, с. 367-468.

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА КАЧЕСТВА СЕРВИСА В ТУРИСТСКОМ БИЗНЕСЕ

**Носаков И.В.**

*кандидат технических наук, доцент  
кафедры мировой экономики и  
региональных рынков Института  
экономики и предпринимательства  
ННГУ им. Н.И. Лобачевского, член-  
корреспондент Академии проблем  
качества России*

**Аннотация:** В статье рассматриваются особенности оценки и подходы в обеспечении качества сервиса в туристском бизнесе.

Актуальность данного вопроса – в составлении модели, при которой появляется возможность комплексной количественной оценки качественных показателей сервиса в туристском бизнесе с учетом их коэффициентов весомости и динамики изменения со временем, включая прогнозирование на перспективу.

**Ключевые слова:** «дерево» свойств, бальная оценка параметров свойств сервиса, три точки зрения на качество туристского сервиса.

В условиях закрытости границ до 90-х гг. XX века и крайне слабой развитости сервиса в сфере туризма в странах бывшего СССР у отечественных туристов почти не было выбора, вернее, он заключался в том, что можно было или соглашаться с любыми предложениями и условиями, какие диктовали турорганизации, или ничем не пользоваться совсем. Уровень качества такого сервиса зачастую был очень низким, но при этом его цена не всегда была низкой, что было выгодно турбизнесу.

Однако с развитием рыночных отношений и все большим открытием границ у многих наших соотечественников появилась возможность путешествий практически по всему миру. Но представители мирового турбизнеса в условиях сильной конкуренции, стараясь бороться за покупателя, уже давно работают по четким правилам. Так сам турбизнес на первое место старается выдвигать интересы путешественников: комфорт отдыха, варианты удобного размещения и качественного питания, трансфер от места проживания до места отдыха и обратно, гибкую ценовую политику и др. А неизбежный при этом рост себестоимости туров нейтрализуется грамотно выстроенной логистикой туроператоров (аренда самолетов и больших отелей, варианты предложений по месту и цене, объемы продаж). В результате при высококачественном сервисе удастся не допустить роста цен туров.

Введение в России современных мировых подходов к обеспечению высокого уровня сервиса в туристской сфере при сохранении невысоких издержек необходимо и для возможности предоставления услуг приезжающим иностранным гражданам, привыкшим к общепринятому в мире соотношению уровня цены/качества сервиса. Они, как правило, не готовы как к переплате за среднее качество сервиса, так и к неудовлетворительному качеству сервиса даже при невысоких ценах.

«Дерево» свойств сервиса в сфере туризма

Свойства сервиса в сфере туризма			
I уровень	II уровень	III уровень	
1. Престиж	Место отдыха	Бренд отеля или значимость места	
		Континент	
		Страна	
		Визовые особенности	
		Тенденции в изменении со временем доступности поездки	
		Опасности природные	
		Риски человеческого фактора	
	Количество «звезд»	Нет / 2 / 3 / 4 / 5 / 7	
	Цена тура	Низкая / Средняя / Высокая / Очень высокая	
		Отсутствие / Наличие гибкой ценовой политики	
	Особенности проживания	Размещение: По несколько человек в помещении / В отдельных номерах / В отдельных домиках	
		Питание: Нет / ВВ / НВ / АИ / УАИ	
	Особенности обслуживания	Групповое / Индивидуальное / Под заказ	
		Невладение / Владение персоналом языком отдыхающих	
Особенности тура	Стандартный / Индивидуальный / Под заказ		
Возможности шопинга	Одежда, обувь / Драгоценности		
Возможности инвестиций	Ценные бумаги / Недвижимость / Бизнес		
Другие возможности	Общение внутри своей среды / Обучение / Работа / Получение другого гражданства		
2. Комфорт	Климат	Неоптимальный круглый год / Оптимальный в теплое время года / Оптимальный круглый год	
		Транспорт до места пребывания и обратно	Автобус (малый / средний / большой) / Автомобиль (2 – 7 чел.) / Ж/д (плацкарта / купе / СВ) / Авиа (эконом / бизнес)
		Трансфер	В месте пребывания / В месте проживания Аренда автомобиля в месте пребывания

Свойства сервиса в сфере туризма		
I уровень	II уровень	III уровень
	Организация отдыха	Активный отдых / Пассивный отдых Аренда специнвентаря
3. Эстетика места отдыха	Особенности обустройства территории и мест отдыха	Парки / Освещение / Каналы / Катера / Пляж / Зонтики / Лежаки / Охрана / Душ / Чистота / Отсутствие посторонних / Тишина в ночное время / и в течение дня
		Концертная программа
	Культурная программа	Анимация
		Организованные экскурсии
		Аренда автомобиля в месте пребывания
4. Безопасность	Медицинское обслуживание	Санаторное лечение
	Страховка	Медицинская страховка
	Возможные прочие риски	Страхование жизни
		Опасности природные
Надежность туроператора	Риски человеческого фактора	
		Отсутствие проблем на всех этапах отдыха
5. Косвенные затраты	Дополнительные покупки	Приобретение одежды
		Приобретение обуви
		Покупка специнвентаря
	Личные затраты	Затраты времени
		Затраты усилий
		Потеря здоровья (при инцидентах)

Обычно подходы к оценке сервиса в сфере туризма состоят в выборочном описании ограниченного количества характеристик качества услуг и возможных путей их улучшения. Это облегчает работу с упрощенными моделями и позволяет предлагать для внедрения отдельные, в общем, правильные направления в улучшении обслуживания.

Но наиболее полно оценить реальное качество туристского сервиса возможно лишь при комплексной оценке, один из вариантов которой изложен автором ниже.

Предлагается разбить качество сервиса в сфере туризма на, так называемое, «дерево» свойств (см. табл.).

В первом уровне данного «дерева» рассматриваются основные свойства сервиса, на которые все обычно обращают внимание: престиж, комфорт, эстетика мест отдыха, безопасность, косвенные затраты. Однако, раскрытие этих свойств во втором и третьем уровнях «дерева» (за счет чего формируются данные свойства) позволяет заглянуть вглубь, структурируя и систематизируя разноплановую информацию по составляющим туристского сервиса. Так некоторые параметры (например, риски) могут влиять на разные свойства (престиж и безопасность).

Далее параметры третьего уровня «дерева» оцениваются в балах (от «0» - «нет» и «1» - «плохо» – до «10» - «отлично», значения косвенных затрат оцениваются от «1» - «много» до «10» - «мало»). Также каждый параметр



получает свой коэффициент весомости (от 0,01 до 0,99, в сумме все показатели весомости составляют единицу). Результаты суммируются, получается условная числовая величина, характеризующая конкурентоспособность тура. Это значение можно привести к розничной цене тура, за которую потребитель готов его приобрести. Далее от этого итогового ценового показателя с помощью системы неравенств несложно определить ценовую составляющую каждого показателя на всех трех уровнях «дерева» свойств. Появляется возможность оценки и математической обработки разных показателей, изначально имеющих лишь субъективную оценку качества. Так получается прозрачная структурированная «картинка», из которой видно, за что и сколько реально заплатит покупатель каждого тура. За вычетом определенной заранее доли прибыли хозяин турбизнеса может вычислить целевую себестоимость как каждого отдельного показателя, так и свойств, в целом, в «дереве» для каждого тура. И превышать эту целевую себестоимость бизнесу уже нельзя.

Вероятно, существуют, как минимум, три точки зрения на качество туристского сервиса – хозяина туристского бизнеса, туроператора, продающего тур, и покупателя. Поэтому для повышения объективности результата целесообразно провести по вышеописанной схеме три расчета. Для снижения субъективизма возможно проведение оценок несколькими респондентами с каждой стороны и, в дальнейшем, нахождение некоторых средних значений их расчетов. Можно заранее предположить, что владелец турбизнеса завысит качество своего предложения, туроператор более критично оценит предложение, так как отлично знает все плюсы и минусы каждого тура, а оценка покупателя будет находиться посередине между ними. Кроме этого, нужно понимать, что потенциальные покупатели могут быть из различных социальных групп, иметь разные возраст, пол, семьи, доход, предпочтения, установки, здоровье, их интересы могут сильно различаться, что отражается на покупках туров.

Предлагаемый универсальный подход может позволить оценить и спрогнозировать на будущее (с учетом неизбежного изменения составляющих показателей со временем) уровни качества сервиса в сфере туризма практически любого направления. Причем, данная методика оценки качества сервиса может быть полезна и владельцам турбизнеса (позволяя найти и устранить «слабые места»), и туроператорам, и покупателям туров (сопоставляющим различные варианты отдыха, исходя из своих предпочтений и возможностей). Список свойств и показателей при этом можно расширить, детализируя все до мелочей.

**СОЗДАНИЕ БЛАГОПРИЯТНОГО МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ ЧЕРЕЗ КРЕАТИВНОСТЬ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБЩЕНИИ**

*Носакова Т.В.*

*Кандидат педагогических наук, доцент  
кафедры психологии образования и  
профессионального развития  
Института психолого-педагогического  
образования РГППУ, Екатеринбург*

**Аннотация:** В статье рассматриваются особенности создания благоприятного морально-психологического климата в коллективе. Обозначена роль креативных основ в профессиональном общении с точки зрения формирования благоприятного морально-психологического климата в коллективе.

**Ключевые слова:** морально-психологический климат, общение, профессиональное общение, креативность, творческие задачи.

Переход российской системы высшего профессионального образования на новые стандарты подготовки студентов предъявляет новые требования к выпускникам вузов. Современный специалист (профессионал), кроме того, что должен обладать знаниями, умениями, владениями в своей профессиональной деятельности, должен еще иметь определенные личностные качества: быть мобильным, коммуникабельным, стрессоустойчивым, креативным.

Важную роль в профессиональной деятельности играет профессиональное общение. Соответственно, если новые стандарты диктуют новые требования к профессиональной деятельности, то эти требования распространяются и на профессиональное общение. Человеческая деятельность в ее многообразии (в том числе и профессиональная) немислима без процесса общения. Реализация воспитания и обучения возможна только в общении, в процессе которого взрослый передает ребенку культурно-исторический опыт человечества.

В современных условиях также постоянно растет интерес к формированию благоприятного морально-психологического климата в коллективе. Проблема исследования состоит в том, что в реальной жизни морально-психологический климат в коллективе не всегда является благоприятным, и зачастую не соответствует уже разработанной теоретической основе.

В данной статье хотелось бы обратить особое внимание на креативные основы в профессиональном общении с точки зрения формирования благоприятного морально-психологического климата в коллективе. Прежде всего, обратимся к понятиям «креативность», «общение», «профессиональное общение» и «морально-психологический климат».

Креативность (от англ. «create» – создавать, творить) – умственные процессы, которые ведут к решениям, идеям, осмыслению, созданию

художественных форм, теорий или любых продуктов, которые являются уникальными и новыми [3].

В повседневной жизни креативность проявляется как смекалка – способность достигать цели, находить выход из кажущейся безвыходной ситуации, используя обстановку, предметы и обстоятельства необычным образом. В широком смысле – нетривиальное и остроумное решение проблемы.

Общение – передача информации от человека к человеку, сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми (межличностное общение) и группами (межгрупповое общение), порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя как минимум три различных процесса: коммуникацию (обмен информацией), интеракцию (обмен действиями) и социальную перцепцию (восприятие и понимание партнера) [3].

Немов Р.С. отмечает следующее: «Общение – первый вид деятельности, возникающий в процессе индивидуального развития человека, за ним следуют игра, учение и труд. Все эти виды деятельности носят развивающий характер, т.е. при включении и активном участии в них ребенка происходит его интеллектуальное и личностное развитие. Общение рассматривается как вид деятельности, направленной на обмен информацией между общающимися людьми. Оно также преследует цели установления взаимопонимания, добрых личных и деловых отношений, оказания взаимопомощи и учебно-воспитательного влияния людей друг на друга.

Общение может быть непосредственным и опосредованным, вербальным и невербальным. При непосредственном общении люди находятся в прямых контактах друг с другом, знают и видят друг друга, прямо обмениваются вербальной или невербальной информацией, не пользуясь для этого никакими вспомогательными средствами. При опосредованном общении прямых контактов между людьми нет. Они осуществляют обмен информацией или через других людей, или через средства записи и воспроизведения информации (книги, газеты, радио, телевидение, телефон, телефакс)» [1, с. 153].

Профессиональное общение – содержательный (смысловой) процесс взаимодействия субъектов как носителей профессионального опыта с целью: а) обмена информацией в производственной ситуации; б) достижения согласия (понимания); в) функционирования профессиональной общности (актуализация профессиональной идентичности). В широком смысле профессиональное общение – многоплановый процесс развития контактов между субъектами (людьми, группами), порождаемый мотивами совместной трудовой деятельности [2].

Морально-психологический климат представляет собой сложное явление, которое складывается из особенностей общения человека в группе, из чувств, взаимно испытываемых людьми, из мнений и оценок, готовности реагировать определенным образом на слова и поступки окружающих. Как известно, морально-психологический климат коллектива может быть как

благоприятным, так и неблагоприятным. К признакам благоприятного морально-психологического климата относят: доверие членов коллектива друг к другу; доброжелательность; хорошую информированность каждого из членов коллектива о задачах и состоянии дел при их выполнении; свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива; высокую требовательность; удовлетворенность принадлежностью к коллективу; высокую степень эмоциональной включенности и взаимопомощи; принятие на себя ответственности за состояние дел, как коллективом в целом, так и каждым из его членов.

Благоприятный морально-психологический климат способствует повышению производительности труда. Благоприятный климат представляет собой итог сложной воспитательной работы с членами коллектива, осуществление системы мероприятий, формирующих отношения между руководителем и подчиненными, а не является простым следствием провозглашенных девизов и целей отдельного предприятия.

Формирование и совершенствование морально-психологического климата – это задача, постоянно стоящая перед любым руководителем. Создание благоприятного климата, как и работа любого менеджера, является не только наукой, но и искусством, делом, требующим творческого подхода, а также знаний его природы и средств регулирования, умения предвидеть вероятные ситуации во взаимоотношениях членов коллектива. Формирование благоприятного морально-психологического климата требует от менеджеров, понимания психологии людей, их эмоционального состояния, настроения, душевных переживаний, волнений, отношений в группе. И этому способствует профессиональное общение, а главное, реализация на практике креативных основ в этом общении.

Быть креативным для современного профессионала, в нашем понимании, означает еще и его способность проявлять творческие способности в профессиональном общении, сущностными признаками которого являются:

- объективная обусловленность творческого технологического процесса;
- единство мотивационных, эмоционально-волевых, интеллектуальных, физических, биоэнергетических и практических компонентов в творческой профессиональной деятельности;
- обусловленность проблемной ситуацией профессионального творчества;
- использование нестандартных, оригинальных, оптимальных, рациональных приемов, средств и их сочетание;
- направленность, нацеленность, сосредоточенность субъекта профессиональной деятельности на поиск нового способа, приема решения возникающих творческих специальных задач и их реализацию в профессиональной деятельности [4].

Из перечисленных выше признаков главным, сущностным признаком креативного профессионального общения будет направленность, нацеленность специалиста на поиск творческих специальных задач,

принципов, способов, приемов, средств и их решения и воплощения в технологическом процессе.

В качестве реализации креативного профессионального общения как условия формирования благоприятного морально-психологического климата в коллективе может быть применено моральное стимулирование деятельности коллектива, а именно: систематическое информирование персонала, организация корпоративных мероприятий, официальное признание заслуг и регулирование взаимоотношений в коллективе.


Творческие задачи в профессиональном общении будут возникать в том случае, если специалист как субъект профессиональной деятельности понимает и осознает противоречие между потребностью решить творческую задачу и отсутствием опыта, системных научных знаний для ее решения; между знаниями способа решения творческой задачи и невозможностью его использования в силу отсутствия времени или необходимости наиболее оптимального решения данной задачи.

Тем не менее, креативность в профессиональном общении будет реализована при определенных условиях: профессионально-избирательное узнавание и осознание субъектом специальной деятельности в данной проблемной ситуации, выделение из ее содержания конкретных системно-специальных творческих задач, которые будут решаться, их осмысление, осознание, понимание.

Таким образом, креативное профессиональное общение – это такой объективно обусловленный процесс биоэнергетической, интеллектуальной, эмоционально-волевой и практической деятельности субъектов профессиональной деятельности, который характеризуется направленностью, нацеленностью, организованностью, способностью на поиск нового, нестандартного, оригинального, рационального, оптимального решения специальных задач и практической реализацией своего потенциала в проблемной ситуации [4]. Креативное профессиональное общение является условием создания и поддержания благоприятного морально-психологического климата в коллективе, то есть устойчивого эмоционально-нравственного состояния внутри коллектива, выражающего: настроение людей, занятых совместной деятельностью; их межличностные отношения; общественное мнение относительно важнейших материальных и духовных ценностей.

### Список литературы:

1. Немов Р.С. Общие основы психологии. Кн. 1. М.: ВЛАДОС, 2003. – 688 с.
2. Профессиональное общение. Психология общения. Энциклопедический словарь / Под ред. А.А. Бодалева. Москва. «Когито-Центр». 2011. // [vocabulary.ru](http://vocabulary.ru)
3. Психологический словарь. // <http://vslovare.ru/slovo/psihologicheskii-slovar>
4. Профессиональное творчество. // <http://book-science.ru>



**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**  
**СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ СФЕРЫ**  
**ГОРОДА НИЖНЕГО НОВГОРОДА И НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

**Оранова М.В.**

*к.э.н., старший преподаватель кафедры менеджмента и государственного управления, Нижегородский государственный университет им. Н.И.Лобачевского*

**Бабанкина В.С.**

*Студентка 1 курса магистратуры, Нижегородский государственный университет им. Н.И.Лобачевского*

**Ганичева Е.О.**

*Студентка 1 курса магистратуры, Нижегородский государственный университет им. Н.И.Лобачевского*

**Аннотация:** В статье проведена оценка текущего состояния инвестиционной политики города Нижнего Новгорода и Нижегородской области, выявлены существующие проблемы, предложены наиболее эффективные сферы инвестирования.

**Ключевые слова:** инвестиции, эффективность инвестиций, муниципальное образование, инвестиционная привлекательность.

Основой развития любого муниципального образования является бюджет, который складывается из налогов, дохода от использования муниципального имущества и дотаций. Но случается, что бюджетных денег не хватает для покрытия всех расходных статей и систематического развития муниципального образования, не говоря уже о качественном скачке вперед. В этом случае, хорошим помощником являются привлеченные инвестиции, значимость которых для муниципальных бюджетов не может быть недооценена.

Нижний Новгород – хорошая площадка для открытия нового бизнеса. Являясь административным центром Нижегородской области и крупнейшим городом Приволжского федерального округа, он также известен как основное место проведения международных выставок разного направления на территории Нижегородской ярмарки. Сегодня город является современным мегаполисом с численностью населения, многим превышающей миллион жителей, и привлекателен как для крупных инвестиций, так и для развития малого и среднего бизнеса.

Инвестициями являются денежные средства, ценные бумаги, иное имущество и права, имеющие денежную оценку и вкладываемые в целях получения прибыли или иного полезного эффекта. Инвестиционная деятельность, в свою очередь, - вложение средств (инвестирование) и практические действия по использованию этих средств. Законодательную базу инвестиционной деятельности в РФ составляют Федеральные законы "О бюджете развития Российской Федерации", "Об инвестиционной

деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений", "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации".

Для муниципального образования важно не только выбрать направления инвестиционных вложений, которые принесут наибольшую выгоду для благосостояния города, но и осуществлять систематическую работу по развитию выбранных направлений.

Нижний Новгород, как и другие развивающиеся города, нуждается в дополнительных инвестициях в разных сферах. Для инвестирования необходимо сделать город более привлекательным и узнаваемым, так например, развивать туристическую сферу г. Нижнего Новгорода. Нижний Новгород является одним из самых крупных центров не только речного круизного туризма в России, но и огромным мегаполисом авиа-, судо-, автомобилестроения и информационных технологий, именно поэтому необходимо увеличивать интерес и инвестировать в круизный туризм, что позволит повысить популярность города.

Логистическая инфраструктура в регионе и в городе является одной из главных составляющих позитивного инвестиционного вложения. Представляется необходимым уделять все большее внимание ее развитию, поскольку это повлечет за собой благоприятное развитие, как самого региона, так и города. Для Нижнего Новгорода необходимо инвестировать деньги в строительство объездных дорог и дорог дублёров, которые помогут уменьшить поток машин, как легковых, так и грузовых, а дороги дублёры позволят наладить ситуацию с пробками на выезде из города. Совершенствование инфраструктур повышает мобильности граждан и позволяет расширить хозяйственные межрегиональные, межгородские взаимовыгодные связи.

В настоящий момент, экономическая ситуация в Нижнем Новгороде довольно тяжелая, что связано с дефицитом бюджета города. Несмотря на существенное сокращение дефицита на 30,4% в 2016 году по сравнению с 2015 годом, его размер остается значительным, 835 197 миллионов рублей (835 197 млн. руб. и 1 200 000 млн. руб. соответственно). Данный показатель в условиях общей стагнации экономики и ужесточении санкций является сдерживающим для экономического, социального, инфраструктурного развития не только города, но и области в целом. Поэтому дополнительные поступления денежных средств крайне важны, инвестиции становятся хорошим подспорьем для обеспечения жизни и развития городов, а борьба за инвесторов становится более конкурентонапряженной.

Инвестиционная ситуация в Нижнем Новгороде остается благоприятной. По данным Нижегородстата, даже в условиях замедления социально-экономического развития области, общий объем инвестиций в основные фонды и нефинансовые активы за три квартала 2015 года составил 178 346,8 млн. рублей. Структура инвестиций по направлениям инвестирования представлена в таблице 1, 2.

Таблица 1.

Структура инвестиций в основной капитал в Нижегородской области (без субъектов малого предпринимательства и объема инвестиций, не наблюдаемых прямыми статистическими методами).

	январь-сентябрь 2015г.		Справочно: январь-сентябрь 2014г. в % к итогу
	млн.рублей	в % к итогу	
Инвестиции в основной капитал	88941.6	100.00	100.00
в том числе:			
жилища	2912.0	3.3	4.7
здания (кроме жилых) и сооружения	34087.4	38.3	45.2
оборудование, транспортные средства	47852.1	53.8	48.4

Источник: [http://nizhstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/nizhstat/ru/statistics/enterprises/investment/](http://nizhstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/nizhstat/ru/statistics/enterprises/investment/)

Из таблицы 1 видно, что наибольшее число инвестированных средств, а именно 47 852.1 млн. рублей, приходится на транспортные средства и созависимые сферы. Это связано, в первую очередь, со сложностью экономической ситуации в данном сегменте и со скоростью возврата инвестиций: возможности получения прибыли от транспортировок и зданий и сооружений гораздо шире в этих областях, нежели в сфере обеспечения ЖКУ. Тем не менее, для текущей экономической ситуации региона, объем инвестиционного потока остается достаточным для развития не только города, но и периферии.

Таблица 2.

Структура инвестиций в нефинансовые активы в Нижегородской области (без субъектов малого предпринимательства и объема инвестиций, не наблюдаемых прямыми статистическими методами).

	январь-сентябрь 2015 г.	
	млн. рублей	в % к итогу
Инвестиции в нефинансовые активы	89405.2	100
в том числе:		
инвестиции в основной капитал	88941.6	99.5
инвестиции в произведенные нефинансовые активы	463.6	0.5

Источник: [http://nizhstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/nizhstat/ru/statistics/enterprises/investment](http://nizhstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/nizhstat/ru/statistics/enterprises/investment)

Как правило, инвестиции в основные средства популярны, так как они оказывают большее влияние на жителей, а эффект от таких инвестиций становится существенно ощутимым. Это происходит в целях достижения наибольших темпов развития и максимально быстрого выхода из критической



для экономики города ситуации. Из вышепредставленных таблиц видно, что в 2015 году этот разрыв минимизирован и составил 5017,3 млн. рублей (178 810,4 млн. руб. и 173 793,1 млн. руб. в нефинансовые активы и основные средства соответственно).

В Нижегородской области есть много привлекательных сфер деятельности для инвестиционных вложений. Это, например, ЗАО "ВЗЛМК", Выксунский завод легких металлоконструкций, ОАО "Агрохимик", но значительная часть активов выделяется непосредственно в развитие г. Нижнего Новгорода. Возникает вопрос об эффективности распределяемых инвестиций.

Оценка эффективности инвестиций – сложный процесс. Включающий в себя расчет множества текущих и прогнозных показателей с поправкой на индекс инфляции. Для комплексного расчета эффективности проводят оценку экономической и бюджетной эффективности инвестиционной деятельности, оценку социальной значимости и общественной полезности инвестиционной деятельности.

По данным показателям, наиболее эффективными для Нижнего Новгорода являются инвестиции в развитие дорожно-транспортной сети города и становление сферы туризма: новые развязки и станции метро сделают город более мобильным, позволят бизнес-районам эффективнее взаимодействовать, что будет способствовать более быстрому и равномерному развитию города. Развитие туризма, в свою очередь, существенно пополнит бюджет города, сделает его более привлекательным для новых инвесторов, бизнеса, рабочей силы. И как следствие, еще одним полезным для города фактором станет рост налоговых сборов в процессе увеличения налоговой базы.

### **Список литературы**

1. Проблемы региональной экономики. Межтерриториальный научно-производственный журнал №1-2, 2015г.: - Ижевск: Боткин О.И., 2015.-255с. С.230-237
2. Интернет источник: Российское информационное агентство «Свежий Ветер» <http://www.riasy.ru/>

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТРУД В СОВРЕМЕННОМ ПРОИЗВОДСТВЕ

*Пайдемирова Е.А.*

*ассистент кафедры «Менеджмента и государственного управления» ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

*Алехина А. А.*

*студентка 2 курса направления «Экономика» ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация:** Рассматривается проблема разделения труда в управлении производством.

Констатируется необходимость четкого определения границ этого разделения. Подчеркивается недопустимость переплетения функций управления

**Ключевые слова:** разделение труда; функция управления; уровни управления

Современное производство характерно ростом объемов и видов выпускаемой продукции. Это повышает его специализацию и кооперирование и обуславливает более тесные взаимосвязи между промышленными предприятиями, и между их внутренними структурными подразделениями. Все это ведет к значительному росту информационных потоков и усложняет решение даже оперативных вопросов текущего производства. Результаты некоторых исследований показали, что число часто только оперативных связей по кооперации связано с ростом объемов производства квадратичной зависимостью. А следовательно, таким же образом растет и объем информации. Поэтому в единицу времени управленческий персонал должен перерабатывать большой объем информации и, следовательно, принимать и большее количество решений не всегда достаточно обоснованных. А это снижает эффективность деятельности производственных объектов управления.

Поэтому для решения этой проблемы необходимо повышать разделение труда в управлении производством. Это особенно актуально с расширением самостоятельности деятельности предприятия, а следовательно, и самостоятельности управленческого персонала и сфер его деятельности связанных с ростом рыночных отношений в производственной сфере.

Понятие разделения труда включает в себя как разделение труда по функциям прогнозирования, планирования, организации, так и по объему их исполнения на различных управленческих уровнях. Этот объем и должен определять границы разделения труда. Говоря, например, о функции планирования, нельзя утверждать, что она полностью принадлежит какому-либо работнику, а можно говорить о том, в каких пределах эту функцию он должен ее исполнять, находясь на данном уровне управления. Если анализировать, например, вопросы планирования в цехах, то здесь выделяется

технико-экономическое и оперативно-календарное планирование. Первое является функцией экономистов, второе – плановиков.

По технико-экономическому планированию осуществляется планирование рабочей силы, оборудования, труда, заработной платы и др. И помимо экономистов здесь к функциям планирования на внутрицеховом уровне в различной степени привлекаются руководители участков и мастера, технологи, работники отделов труда и заработной платы и другие специалисты.

Из вышеизложенного следует, что планирование является функцией целого ряда должностных лиц, выполняющих те или иные работы в зависимости от уровня и направления планирования.

Планирование связано с взаимоувязкой работы отдельных участков и служб цеха, осуществление которой на внутрицеховом уровне является функцией начальника цеха. Он решает и возникающие вопросы планирования на уровнях общезаводских служб, выполняющих соответствующие функции планирования деятельности цехов. Таким образом, начальник цеха выполняет не саму функцию планирования, а функции организации и контроля по отношению к этой функции.

Но функция планирования связана и с другими функциями, выполняемыми персоналом т. к. любой процесс предполагает на определенном этапе исполнение функции планирования.

Например, для исполнения функции организации необходимо сначала определить этапы ее реализации, круг исполнителей, сроки исполнения, т.е. осуществить по отношению к ней и взаимоувязанные с ней функции прогнозирования и планирования. А контролируя этапы выполнения работ, и выдавая необходимые корректирующие решения, руководитель выполняет функции контроля и оперативного регулирования по отношению к этой функции.

На основании вышеизложенного, можно сделать вывод, что в чистом виде без связи с другими функциями, ни одна из них существовать не может. Иначе говоря, они проявляются во взаимосвязи и взаимозависимости друг с другом, и исполнение каждой функции требует в той или иной степени исполнения ряда других функций, а это свидетельствует о том, что указанные выше общие функции являются обязательными для управленческого персонала всех уровней.

Разделение труда в управлении должно предусматривать и то, кто исполняет ту или иную функцию на различных иерархических уровнях управления, и то, какие функции по отношению конкретной функции присущи тому или иному руководителю. Оно должно предполагать не сколько разделение труда по конкретным исполнителям отдельных функций управления, сколько разделение самого процесса управления на отдельные фрагменты, закрепленные за конкретными работниками. Сам процесс управления производством представляется через ряд последовательных операций, состоящих из сбора, обработки и передачи информации о состоянии объекта на соответствующие уровни управления, оценки этой информации

этими уровнями, подготовки и принятия решения, его передачи и контроля исполнения принятого решения. При этом решение представляет собой конкретную форму управления производством, независимо от его сущности.

В управлении важно предусмотреть, чтобы ни одна функция не осталась без конкретного исполнителя и ни по одной из них не было бы одинаковых работ более чем у одного исполнителя.

В управлении важно обеспечить иерархичность в принятии и исполнении решений при обязательном соблюдении принципа невмешательства вышестоящих уровней в процессе управления до тех пор, пока нижестоящие уровни не исчерпают свои возможности в пределах установленного для этого времени.

Ограничить деятельность руководителей жесткими рамками сложно и не всегда целесообразно. Однако необходимость этого в определенных пределах и особенно в оперативном управлении производством очевидна.

Э.К. Дрезден, например, еще в 1927 г. писал: «Работа и функции учреждений (предприятий) должны быть точно выявлены в структуре учреждения и в правилах, определяющих порядок выполнения той или другой работы. Выполнению каждой работы должны соответствовать в структуре каждого учреждения или предприятия только одно место. Смещение функций всегда разлагает работу и делает ее неясной и путанной». [1] И это, безусловно, правильно и должно соблюдаться в любой организации, если она стремится не столько к оперативному, но и к перспективному развитию.

### **Список литературы**

1. Дрезден Э.К. Руководство по организации управленческого аппарата советских учреждений. Изд. 2-е, М: НК РКИ, 1927, с.11
2. Татарских Б.Я. Факторы резервы технологического развития машиностроения Российской Федерации //Машиностроение России: инновационно-технологические и организационно-экономические проблемы развития: Сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции / МНИЦ ПГСХА. – Пенза: РИО ПГСХА, 2014. С. 3-10.

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТРУД В СОВРЕМЕННОМ ПРОИЗВОДСТВЕ

*Пайдемирова Е.А.*

*ассистент кафедры «Менеджмента и государственного управления» ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

*Алехина А. А.*

*студентка 2 курса направления «Экономика» ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация:** Рассматривается проблема разделения труда в управлении производством.

Констатируется необходимость четкого определения границ этого разделения. Подчеркивается недопустимость переплетения функций управления

**Ключевые слова:** разделение труда; функция управления; уровни управления

Современное производство характерно ростом объемов и видов выпускаемой продукции. Это повышает его специализацию и кооперирование и обуславливает более тесные взаимосвязи между промышленными предприятиями, и между их внутренними структурными подразделениями. Все это ведет к значительному росту информационных потоков и усложняет решение даже оперативных вопросов текущего производства. Результаты некоторых исследований показали, что число часто только оперативных связей по кооперации связано с ростом объемов производство квадратичной зависимостью. Следовательно, таким же образом растет и объем информации. Поэтому в единицу времени управленческий персонал должен перерабатывать большой объем информации и, следовательно, принимать и большее решений не всегда достаточно обоснованных. А это снижает эффективность деятельности производственных объектов управления.

Поэтому для решения этой проблемы необходимо повышать разделения труда в управлении производством. Это особенно актуально с расширением самостоятельности деятельности предприятия, следовательно, и самостоятельности управленческого персонала и сфер его деятельности связанных с ростом рыночных отношений в производственной сфере.

Понятие разделения труда включает в себя как разделение труда по функциям прогнозирования, планирования, организации, так и по объему их исполнения на различных управленческих уровнях. Этот объем и должен определять границы разделения труда. Говоря, например, о функции планирования, нельзя утверждать, что она полностью принадлежит какому-либо работнику, а можно говорить о том, в каких пределах эту функцию он должен ее исполнять, находясь на данном уровне управления. Если анализировать, например, вопросы планирования в цехах, то здесь выделяется технико-экономическое и оперативно-календарное планирование. Первое является функцией экономистов, второе – плановиков.

По технико-экономическому планированию осуществляется планирование рабочей силы, оборудования, труда, заработной платы и др. И помимо экономистов здесь к функциям планирования на внутрицеховом уровне в различной степени привлекаются руководители участков и мастера, технологи, работники отделов труда и заработной платы и другие специалисты.

Из вышеизложенного следует, что планирование является функцией целого ряда должностных лиц, выполняющих те или иные работы в зависимости от уровня и направления планирования.

Планирование связано с взаимоувязкой работы отдельных участков и служб цеха, осуществление которой на внутрицеховом уровне является функцией начальника цеха. Он решает и возникающие вопросы планирования на уровнях общезаводских служб, выполняющих соответствующие функции планирования деятельности цехов. Таким образом, начальник цеха выполняет не саму функцию планирования, а функции организации и контроля по отношению к этой функции.

Но функция планирования связана и с другими функциями, выполняемыми персоналом т. к. любой процесс предполагает на определенном этапе исполнение функции планирования.

Например, для исполнения функции организации необходимо сначала определить этапы ее реализации, круг исполнителей, сроки исполнения, т.е. осуществить по отношению к ней и взаимоувязанные с ней функции прогнозирования и планирования. А контролируя этапы выполнения работ, и выдавая необходимые корректирующие решения, руководитель выполняет функции контроля и оперативного регулирования по отношению к этой функции.

На основании вышеизложенного, можно сделать вывод, что в чистом виде без связи с другими функциями, ни одна из них существовать не может. Иначе говоря, они проявляются во взаимосвязи и взаимозависимости друг с другом, и исполнение каждой функции требует в той или иной степени исполнения ряда других функций, а это свидетельствует о том, что указанные выше общие функции являются обязательными для управленческого персонала всех уровней.

Разделение труда в управлении должно предусматривать и то, кто исполняет ту или иную функцию на различных иерархических уровнях управления, и то, какие функции по отношению конкретной функции присущи тому или иному руководителю. Оно должно предполагать не сколько разделение труда по конкретным исполнителям отдельных функций управления, сколько разделение самого процесса управления на отдельные фрагменты, закрепленные за конкретными работниками. Сам процесс управления производством представляется через ряд последовательных операций, состоящих из сбора, обработки и передачи информации о состоянии объекта на соответствующие уровни управления, оценки этой информации этими уровнями, подготовки и принятия решения, его передачи и контроля

исполнения принятого решения. При этом решение представляет собой конкретную форму управления производством, независимо от его сущности.

В управлении важно предусмотреть, чтобы ни одна функция не осталась без конкретного исполнителя и ни по одной из них не было бы одинаковых работ более чем у одного исполнителя.

В управлении важно обеспечить иерархичность в принятии и исполнении решений при обязательном соблюдении принципа невмешательства вышестоящих уровней в процессе управления до тех пор, пока нижестоящие уровни не исчерпают свои возможности в пределах установленного для этого времени.

Ограничить деятельность руководителей жесткими рамками сложно и не всегда целесообразно. Однако необходимость этого в определенных пределах и особенно в оперативном управлении производством очевидна.

Э.К. Дрезден, например, еще в 1927 г. писал: «Работа и функции учреждений (предприятий) должны быть точно выявлены в структуре учреждения и в правилах, определяющих порядок выполнения той или другой работы. Выполнению каждой работы должны соответствовать в структуре каждого учреждения или предприятия только одно место. Смещение функций всегда разлагает работу и делает ее неясной и путанной». [1] И это, безусловно, правильно и должно соблюдаться в любой организации, если она стремится не столько к оперативному, но и к перспективному развитию.

### Список литературы

1. Дрезден Э.К. Руководство по организации управленческого аппарата советских учреждений. Изд. 2-е, М: НК РКИ, 1927, с.11
2. Татарских Б.Я. Факторы резервы технологического развития машиностроения Российской Федерации //Машиностроение России: инновационно-технологические и организационно-экономические проблемы развития: Сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции / МНИЦ ПГСХА. – Пенза: РИО ПГСХА, 2014. С. 3-10.

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

**Парфенов А.А.,**

*магистрант программы  
«Производственный менеджмент»,  
кафедра менеджмента и  
государственного управления ИЭП*

**Нестерова Т.А.,**

*кандидат экономических наук, доцент,  
кафедра менеджмента и  
государственного управления ИЭП*

**Аннотация.** В статье рассматриваются составные элементы организации и управления производством. Перечисляются цели управления, принципы организации производственной структуры, методы управления персоналом организации.

**Ключевые слова:** управление производством, организационная структура, методы управления, факторы управления.

Производство является важнейшим компонентом экономики любой страны. Именно оно определяет уровень жизни населения. Для успешной конкуренции на внутреннем и мировом рынках, для эффективного функционирования, извлечения прибыли из технологических возможностей производители должны иметь передовые технологии, соответствующие организационные структуры, управлять информационными потоками и человеческими ресурсами.

Для того чтобы реализовать цели предприятия, обеспечить конкурентоспособность продукции и тем самым добиться успеха в бизнесе, необходимо организовать высокоэффективное производство. Ведь именно в производственной системе предприятия закладываются возможности получения продукции того или иного качества, возможности совершенствования продукции, освоения новых ее видов. Поэтому задача менеджера заключается в том, чтобы всесторонне проанализировать, оценить, принять ряд важных стратегических решений, от которых зависит уровень организации производства.

Управление производством представляет собой планомерное, целенаправленное и непрерывное воздействие на производственные коллективы на предприятии, с целью координации их совместных действий в процессе создания материальных благ.

В долгосрочном же плане на первое место выходит такая цель производственного предприятия, как сохранение и развитие бизнеса, что позволит получать прибыль и в будущем. Вообще, в бизнесе существует множество целей, и все они взаимосвязаны и взаимозависимы:

- увеличение прибыли организации;
- сокращение всех видов затрат на производство продукции и услуг;
- рациональное использование ресурсов (в том числе природных);
- повышение конкурентоспособности;



- фокусирование внимания на нуждах потребителя, чтобы получить известность на рынке в качестве лучшего производителя;
- лидерство в освоении новой техники и технологии для дальнейшего развития производства;
- достижение известности в своей области деятельности, чтобы иметь возможность привлекать в штат лучших специалистов.

На базе перечисленных основных целей организации формируются две главные цели управления производством:

1. Удовлетворение потребительского спроса. Суть данной цели состоит в том, что производство должно иметь на выходе некий товар, удовлетворяющий потребителя. Однако это не единственное требование. Потребитель должен быть удовлетворен также ценой товара и временем его предоставления.
2. Эффективная переработка ресурсов. Многие организации потерпели на рынке крах, несмотря на наличие вполне удовлетворенных покупателей, только из-за того, что не сумели наладить рациональное использование имеющихся в их распоряжении ресурсов. Существуют разные подходы и методы применительно к оптимизации использования материалов, оборудования и труда на предприятиях, однако во всех случаях добиться сбалансированного и экономного использования ресурсов — это задача производственного менеджмента. Ее решение можно считать непростым делом. Обычно предприятия решают эту проблему следующим образом: они оптимизируют использование какого-либо одного ресурса, идя на определенные уступки по другим.

Организация производства подчиняется общему ритму работы предприятия. Все звенья работают под единым управлением во имя достижения главной цели, которую намечает администрация предприятия. Организационно-административная система фирмы принимает форму вертикальной иерархии со строгим распределением прав и обязанностей ее участников. Устанавливается безусловная ответственность управленческих звеньев за результаты работы подчиненных им структур и персонала. Большое внимание при этом уделяется четкости связей и взаимоотношений между персоналом, занятым внутри структурных единиц фирмы, и между работниками различных структур.

Производством на предприятии управляет группа людей, представляющих управленческий аппарат, к которому относятся работники, начиная от мастеров и заканчивая главным управляющим. Управленческий труд отличается от труда исполнителей, т. к. его предметом являются не материальные ресурсы, а информация, которая необходима для принятия управленческого решения.

Важнейшие факторы управления производством на предприятии:

- демократический централизм;
- сочетание единоначалия с коллегиальностью;
- единство политического и всех видов хозяйственного руководства;
- научность управления;

- комплексный подход к управлению предприятием;
- правильный подбор, расстановка и воспитание кадров;
- сочетание принципов морального и материального стимулирования.

Основная задача управления производством на предприятии — обеспечение непрерывного совершенствования промышленного производства, достижение наилучших конечных результатов с наименьшими затратами ресурсов.

Под организационным составом управления предприятием понимают состав, взаимосвязи и соподчиненность звеньев, выполняющих определенные функции управления. Например на машиностроительных предприятиях, в зависимости от их характера, номенклатуры выпускаемой продукции, производственной структуры и других факторов, применяются корпусная, цеховая, бесцеховая структуры управления.

Корпусная структура управления характерна для крупных предприятий и состоит из следующих звеньев: директор – зам. директора по производству и комплектным поставкам – начальник департамента объединенного производства — начальник корпуса — начальник цеха — начальник участка— мастер.

Цеховая структура управления на предприятии обычно имеет четыре уровня:

- директор;
- начальник цеха;
- старший мастер;
- мастер.

Цеховая структура управления характерна для большинства промышленных предприятий. Как известно, существуют две формы специализации цехов - предметная и технологическая. Выбор формы специализации во многом определяется типом производства. В условиях массового и крупносерийного производства преобладает ориентация на предметно-специализированные формы построения цехов, в серийном и единичном - на технологически-специализированные формы. Важной задачей организации производства является обоснованный выбор состава цеха, его участков и отделений.

Бесцеховая структура управления может иметь два или три уровня управления и встречается на небольших предприятиях. В этом случае она будет иметь вид «директор — мастер» и «директор — старший мастер – мастер» соответственно.

Во главе предприятия стоит директор, который управляет им на основе сочетания единоначалия и коллегиальности в обсуждении и последующем решении всех необходимых вопросов.

Первым заместителем главного управляющего на производственном предприятии является главный инженер, который, в свою очередь, отвечает за усовершенствование техники и технологии производства. Главный инженер непосредственно управляет работой технических служб, заводских научных организаций, лабораторий и опытно-экспериментальным производством.

Кроме этого, он руководит деятельностью основных производственных цехов и наряду с директором несет полную ответственность за техническое и организационное развитие производства.

На крупных предприятиях главный управляющий имеет заместителей по производству, экономическим вопросам, капитальному строительству, коммерческим вопросам, кадрам, быту, режиму и др. В ведении каждого из заместителей находятся соответствующие структурные подразделения, занимающиеся решением конкретных вопросов.

При всем многообразии организационных структур управления предприятием можно выделить несколько производственно — функциональных отделов:

- диспетчерский;
- контроля над качеством продукции;
- главного механика;
- главного энергетика;
- материально-технического снабжения;
- кадров;
- организации труда;
- технического обучения;
- заработной платы;
- бухгалтерию.

Права и обязанности каждого отдела определяются специальными положениями, которые утверждаются директором предприятия. В этих положениях указываются задачи и структура того или иного отдела, права и обязанности его работников, взаимоотношения с другими функциональными отделами.

Линейные руководители воздействуют на трудовые коллективы и отдельных работников при помощи организационно-административных, экономических и социально-психологических методов управления.

Организационно-административные управленческие методы проявляются в форме приказов, указаний, распоряжений и т. д. Они определяют лиц, ответственных за порученное дело, сроки исполнения, контроль, проверку исполнения и т. п.


Экономические методы управления на предприятии ставят трудовые коллективы и каждого работника в такие условия, которые дают возможность добиваться максимальной эффективности производства при минимальных затратах.

Социально-психологические методы управления на предприятии способствуют созданию в коллективе здорового психологического климата, обстановки творческого сотрудничества и взаимопомощи.

Таким образом, все вышперечисленное отражает не только многообразие составных элементов организации производства, но и доказывает обязательность грамотного выбора при их применении.

### Список литературы:

1. Кужева С.Н. Организация и планирование производства: учебное пособие [Электронный ресурс]: учебное пособие. — Электрон. дан. — Омск: ОмскГУ (Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского), 2011. — 212 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/books/element.php> — Загл. с экрана.
2. Максимцов М. М., Горфинкель В. Я. Менеджмент малого бизнеса. М.: Вузовский учебник. – 269 с., 2007.
3. Экономика предприятия: Учебник для вузов/ Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. — 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 670 с.
4. Воронов Н.А., Удалов О.Ф., Нестерова Т.А., Ягунова Н.А. Методика определения трудоемкости управления цехами основного производства. Вестник Нижегородского университета им. Н.И.Лобачевского. №2(1). Н.Новгород, Издательство ННГУ, 2014 г., с.275-277



## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

# АНАЛИЗ КОЭФФИЦИЕНТА «ЦЕНА-ПРИБЫЛЬ» ДЛЯ ОБЫКНОВЕННЫХ АКЦИЙ И ЕГО РОЛЬ ПРИ РАЗРАБОТКЕ ДИВИДЕНДНОЙ ПОЛИТИКИ ФИРМЫ

**Петров С.С.**

*к. ф.-м. н., доцент кафедры финансов и  
кредита ИЭП, Нижегородский  
государственный университет им. Н.И.  
Лобачевского*

**Кашина О.И.**

*ассистент кафедры финансов и кредита  
ИЭП, Нижегородский государственный  
университет им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация.** В работе предложена методика анализа коэффициента «цена-прибыль» для обыкновенных акций, позволяющая выявить ожидания инвесторов относительно роста дивидендов и цен акций. Данная методика была апробирована на примере оценки фондовых активов, обращающихся на хорошо организованном американском и развивающемся российском финансовом рынке. В работе было показано, что полученные результаты могут быть учтены компаниями-эмитентами при разработке дивидендной политики.

**Ключевые слова:** фундаментальный анализ, финансовые активы, фондовый рынок, коэффициент «цена-прибыль», дивидендные выплаты, диагностика ожиданий роста на фондовом рынке.

Развитие информационных технологий биржевой торговли позволило реализовать построение новых индикаторов технического анализа финансового рынка. Вместе с тем некоторые простые индикаторы фундаментального анализа не теряют своей актуальности и по-прежнему позволяют инвесторам ориентироваться при оценке рыночной конъюнктуры. К примеру, к подобным индикаторам относится коэффициент P/E, введенный в инвестиционную практику Б. Грэмом (Грэхем) [2, 3]. Дело в том, что единственными наблюдаемыми параметрами, которые могут быть использованы для оценивания акций в долгосрочной перспективе, являются выплаченные по ним дивиденды [4]. Располагая историческими данными по дивидендным выплатам, можно составить суждение о применимости к акциям той или иной модели оценивания. Фундаментальный показатель P/E определяется по следующей формуле

$$P/E = \frac{\text{Текущая рыночная цена акций}}{\text{Чистая прибыль на акцию}} \quad (1)$$

Очевидно, что текущая рыночная цена акций из формулы (1), определяемая рынком, подлежит постоянным изменениям, в то время как чистая прибыль на акцию является «историческим» показателем, определяемым за определенный период времени [2, 3].

Коэффициент P/E для акций компаний или средних значений фондового рынка (индекса) по мнению Б. Грэхэма является средством для измерения «температуры» рынка. Высокие значения данного коэффициента сигнализируют о высоком потенциале роста акций.

Из теории фундаментального анализа [1-3, 7, 8] известно, что коэффициент P/E показывает сколько инвестор готов заплатить за каждую денежную единицу прибылей компании и сколько лет инвестору придется ждать, чтобы получить вложенные средства за счет текущей прибыли. Обратное значение коэффициента E/P характеризует годовую процентную ставку, которую инвестор получит от вложенных средств (цены акции, по которой она была приобретена) в виде чистой прибыли.

Использование показателя P/E позволит инвесторам оценить ставку дисконтирования для акций, которые могут оценены с помощью модели Гордона [1]. Коэффициент P/E может быть представлен в виде суммы двух составляющих [2, 3]: «платы за текущие доходы компании» и «платы за ожидаемый рост»:

$$\frac{P}{E} = \frac{1}{r} + PV_{\text{ожд.}}, \quad (2)$$

где  $r$  - доходность акций компании,

$PV_{\text{ожд.}}$  - ожидаемый рост стоимости акций.

Исходной информацией для анализа, результаты которого описаны в настоящей работе, послужили данные о ценах акций российских и американских компаний, а также дивидендных выплатах по ним. Период исследования инвестиционных характеристик акций, обращающихся на фондовом рынке США, охватывало 29 лет, с 1985 г. до 2014 г. [11], а российских акций – 8 лет, с 2006 г. до 2014 г. [9, 10]. Подобный временной горизонт исследования российских акций обусловлен относительно короткой историей отечественного фондового рынка. При определении параметров формулы (2) была проведена предварительная проверка анализируемых акций на соответствие модели Гордона. Анализ показал, что на хорошо организованном финансовом рынке США акции, как минимум, двух рассматриваемых эмитентов соответствовали оцениванию по модели Гордона, в то время как на российском фондовом рынке акции только одной компании отвечали данной модели.

На рисунках 1-2 в качестве примера представлена динамика «платы за ожидания роста» (соответствует области, выделенной серым цветом), «платы за доходы» (область, закрашенная черным цветом) и коэффициента P/E, представляющего собой сумму из двух областей, выделенных серым и черным цветами, и рассчитанного в отношении акций «UMB Financial Corporation» (США) и акций ОАО «НОВАТЭК» (Россия) соответственно.

По данным анализа, проведенного в отношении «UMB Financial Corporation» среднее значение коэффициента P/E равно 16,12. Используя данное значение для определения ставки дисконтирования ( $r$ ), было

выяснено, что в среднем «плата за доходы» равна 11,4 (т.е. инвесторы платят за доходы компании около 71%, а за ожидаемый рост около 29%), соотношение P/E для акций ОАО «НОВАТЭК» значительно выше: его среднее значение составляет около 23. Структура коэффициента P/E, показывает более существенное различие между акциями двух исследуемых компаний: «плата за доходы» и «плата за ожидания роста» составляет 16% и 84% от общего значения P/E, соответственно (см. рис. 1). Таким образом, акции ОАО «НОВАТЭК» могут быть классифицированы как «акции роста» [1-3, 7, 8] в течение последних 9-10 лет.

Из рис. 1 видно, что только в 2012 году и 2013 году (если исключить рецессию 2008 года) соотношение P/E для акций ОАО «НОВАТЭК» находилось в «разумных пределах» [2-3].

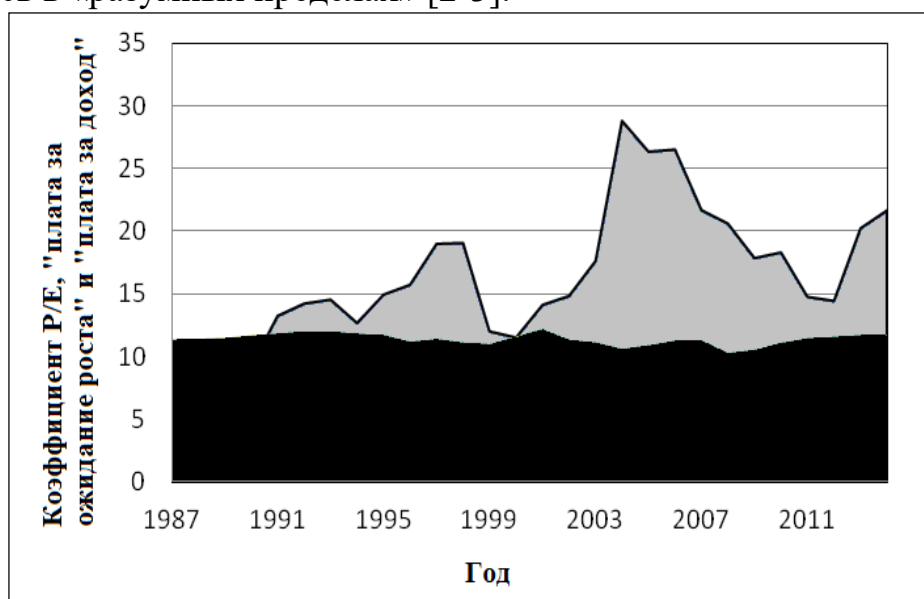


Рис. 1. Динамика «платы за ожидание роста» (серый), «плата за доходы» (черный), коэффициента P/E (сумма) для «UMB Financial Corporation» (США) за период 1985-2014 гг.

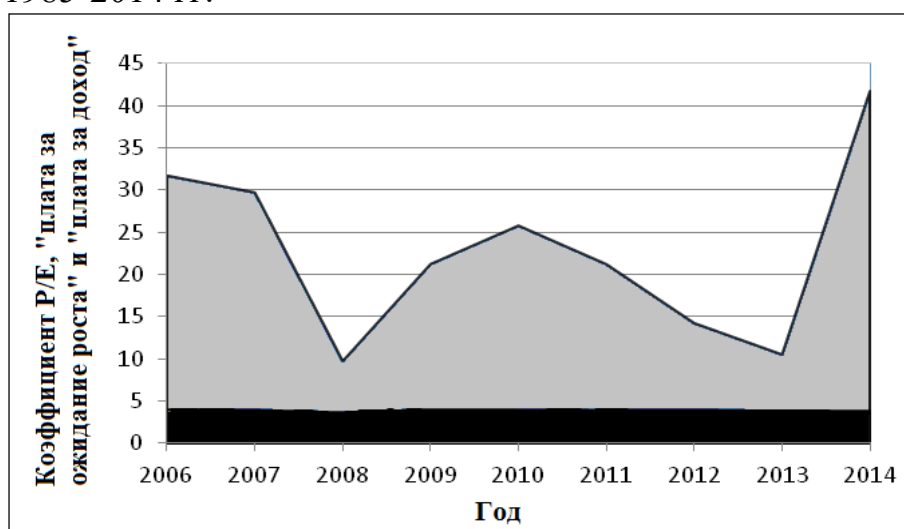


Рис. 2. Динамика «платы за ожидание роста» (серый), «плата за доходы» (черный), коэффициента P/E (сумма) для ОАО «НОВАТЭК» (Россия) за период 2006-2014 гг.

В результате можно прийти к выводу о том, что «плата за доходы» на хорошо организованном рынке составляет значительную часть коэффициента  $P/E$  для обыкновенных акций. При этом уровень «платы за доходы» отличается стабильностью по сравнению с «платой за ожидания роста», что обуславливает устойчивость хорошо организованных фондовых рынков.

Из рис. 2. видно, что развивающийся рынок России отличается невысокой «платой за доходы», что обусловлено высоким риском инвестиций [5, 6]. В то время как высокое значение «платы за ожидаемый рост» приводит к высокой нестабильности отечественного фондового рынка. Подобные явления характерны практически для всех анализируемых российских ценных бумаг.

Обращаясь к результатам анализа зависимости цен от дивидендов, следует отметить, что данная зависимость является весьма устойчивой на хорошо организованных рынках и позволяет выявить ожидания акционеров относительно будущего роста цен.

Для развивающихся рынков не типична четкая взаимосвязь цены и дивидендных выплат по обыкновенным акциям. Вследствие большой волатильности отечественного фондового рынка процедуру анализа динамики цен и дивидендов с целью нахождения показателя  $P/E$  и ставки дисконтирования удалось реализовать только для некоторых ценных бумаг. Анализ зависимости цены от дивидендов позволяет более точно определить «акции дохода» и «акции роста» [1-3, 7, 8].

Результаты данного исследования могут быть учтены компаниями-эмитентами при разработке дивидендной политики. В частности, если спрос на акции имеет спекулятивный характер, повышение дивидендных выплат имеет второстепенное значение; напротив, если репрезентативный держатель акций компании ориентирован на дивиденды, дивидендной политике следует уделить особое внимание.

### Список литературы:

1. Брейли, Р. Принципы корпоративных финансов [Текст] / Р. Брейли, С. Майерс; пер. с англ. Н.Н. Барышниковой. – М.: Олимп-бизнес, 2008. – 1008 с.
2. Грэхем Б., Додд Д. Анализ ценных бумаг [Текст] / Б. Грэхем, Д. Додд; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2015. – 880 с.
3. Грэхем Б. Разумный инвестор [Текст] / Б. Грэхем, Д. Цвейг; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2009. – 672 с.
4. Кашина О.И. Об использовании анализа дивидендной доходности с целью совершенствования инвестиционных стратегий на финансовом рынке [Текст] / О.И. Кашина // Молодой ученый. – 2014. – № 21 (80). – С. 332-335.
5. Петров С.С., Кашина О.И. О возможностях прогнозирования доходности финансовых активов на основе анализа биржевых котировок [Текст] / С.С. Петров, О.И. Кашина // Аудит и финансовый анализ. – 2015. – № 2. – С. 135-140.



6. Петров С.С., Кашина О.И. Оптимизация активной стратегии управления портфелем ценных бумаг по критериям ожидаемой доходности и риска [Текст] / С.С. Петров, О.И. Кашина // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – № 2. – С. 217-227.


7. Shiller R. From Efficient Markets Theory to Behavioral Finance [Text] / Robert J. Shiller // The Journal of Economic Perspectives. – 2003. – Vol. 17. – No. 1. – pp. 83-104.

8. Shiller R. Market Volatility [Text] / Robert J. Shiller – The MIT Press, 1990. – 478 p.

9. Investfunds: информационное агентство [Электронный ресурс]: официальный сайт. Режим доступа: <http://www.investfunds.ru/>, свободный.

10. Московская биржа [Электронный ресурс] – Электрон. дан. – М.: 2011-2014. – Режим доступа: <http://moex.com/>, свободный.

11. Ycharts: финансовый интернет-терминал [Электронный ресурс] – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://ycharts.com>, требуется регистрация.



**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**  
**ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК**  
**ОСНОВА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ**  
**РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Петрова Н.И.**

*кандидат психологических наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента и  
государственного управления ИУП  
ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Павлова Ю.А.**

*магистр, первый курс, кафедра  
менеджмента и государственного  
управления ИУП ННГУ им. Н.И.  
Лобачевского*

**Аннотация.** Рассматриваются стратегические подходы к проблеме формирования профессиональной компетентности как комплексной системы управления развитием всей организации, так и управлением профессионального развития отдельного человека на разных уровнях профессионального развития.

**Ключевые слова:** стратегические подходы, профессиональная компетенция, система управления, персонал организации.

Разработка системы управления человеческими ресурсами неразрывно связана с качеством трудовой подготовки работников, уровнем использования и развития профессиональной компетентности как комплексного развития отдельного человека, так и всей организации. Кроме того, профессиональная компетентность является фундаментом в системе управления человеческими ресурсами организации и, бесспорно, процессом, который дает возможность и потенциал удовлетворить собственные потребности.

Профессиональная компетентность не врожденное качество персонала, а, следовательно, предполагает системный подход к ее формированию. Резонно, проанализировать стратегические подходы управления человеческими ресурсами, их профессиональным уровнем и методами переподготовки в пределах кадровой стратегии организации [1].

В современных условиях первоочередной стоит задача непрерывного профессионального развития всех категорий работников в течение всего периода работы в данной организации. При этом необходимо обеспечить наиболее эффективное использование на каждом рабочем месте индивидуальный опыт, профессиональные способности персонала в соответствии с целями конкретной сферы функционирования данной организации.

Позитивные изменения в этом вопросе очевидны, так как на крупных российских предприятиях в современных условиях разработаны долгосрочные кадровые стратегии формирования профессиональной компетентности на рабочем месте. Применение метода ротации кадров внутри организации как стратегического подхода развития профессиональных компетенций в разных отделах, цехах, на разных уровнях руководства внутри

организации, а также как стратегии взаимозаменяемости персоналом организации друг друга в форс мажорных обстоятельствах, конечно, улучшает микроклимат и повышает качество работы персонала.

Вызывает интерес сочетание вышеназванных стратегий формирования профессиональной компетентности персонала. При этом логично выстраивается стратегия подготовки и отбора резерва руководящих кадров, что с одной стороны – это - естественный процесс, с другой стороны – это можно оценивать как неиспользованный ресурс формирования профессиональной компетентности. Мы полагаем, что тогда можно рассматривать термин «профессиональная компетенция» в контексте описания способностей организации к конкуренции, а также трансформации ресурсов в инновационные, конкурентноспособные. При таком подходе профессиональные компетенции смогут показать потребителям реальную выгоду сотрудничества с данной организацией.

В связи с этим предлагается в профессиональную компетентность включить такие составляющие как : - собственно профессиональные знания персонала; - организационное поведение (потребности, мотивы, организационная культура); отличительные профессиональные способности, навыки персонала организации [2].

Анализируя, с вышеназванных модельных позиций профессиональную компетентность можно рассматривать как стратегический резерв управления развитием персонала организации. Повседневная работа, реальные операции, индивидуальный опыт персонала объединяют все названные компоненты. Однако, каждый из этих компонентов не может функционировать автономно. Стратегическая профессиональная компетентность персонала в системе переобучения предполагает выход за пределы традиционной ментальной модели восприятия своих обязанностей в организации.

Поэтому, для успешного стратегического внедрения модели профессиональной компетентности персонала, прежде всего, надо отойти от стереотипной модели поведения как организации в целом, так и отдельного человека, иначе, имеющийся профессиональный опыт пойдет вразрез с новыми условиями, а модель профессиональной подготовки будет традиционной, т.е. без инноваций.

### Список литературы

1. Петрова Н.И. //Анализ стратегических подходов кадровой политики трудовых коллективов Научная мысль. 2014. №5. С.135-137.
2. Удалов Ф.Е., Петрова Н.И. //К вопросу о кадрах как неотъемлемом элементе системы управления организацией Вестник Челябинского государственного университета. 2013.№8 (299) Экономика. Вып. 40. С. 136-139.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ НЕРАВНОВЕСНЫХ  
СОСТОЯНИЙ ЭКОНОМИКИ: ПОСТКЕЙНСИАНСКИЙ ПОДХОД

*Половинкина Н.В.*

*к.э.н., доцент ННГУ им. Н.И.  
Лобачевского*

**Аннотация.** Исследуются возможности использования концепции равновесия к анализу неравновесных состояний экономики. Изучаются четыре типа неравновесия: кейнсианская безработица, классическая безработица, подавленная инфляция и недопотребление. Рассматриваются соответствующие каждому типу неравновесия способы достижения скоординированного состояния.

**Ключевые слова:** равновесие, типы неравновесных состояний, вынужденная безработица, координация экономической деятельности.

Доминирующее направление современной экономической теории одним из наиболее существенных свойств рыночной экономики полагает тенденцию к равновесию как состоянию оптимальности. Между тем механизм формирования равновесных состояний до сих пор в экономической теории не описан. Используемый для этого описания прием состоит, как правило, в допущении существования рынка совершенной конкуренции. Причем, вся экономическая система предстает как один рынок совершенной конкуренции. «Допущение совершенного рынка, - как отмечает Ф. Хайек, - в этом случае есть лишь иной способ говорить, что равновесие существует, но оно не приближает нас к объяснению, когда и как такое состояние возникает» [7, с. 56]. Предпосылка совершенной конкуренции не только не объясняет, но даже закрывает путь к исследованию принципов функционирования экономической системы.

Дж. М. Кейнс не отрицает возможности существования в рыночной экономике равновесия, однако подчеркивает, что равновесие устанавливается обычно при неполной занятости ресурсов. В отличие от неоклассического подхода Кейнс рассматривает неполную занятость ресурсов, прежде всего труда, как устойчивое состояние рыночной системы, при котором отсутствуют автоматические силы, стремящиеся вывести экономику из этого состояния. «Наша цель, - формулирует Кейнс, - ...состоит в том, чтобы выяснить, чем определяется в каждый данный момент национальный доход конкретной экономической системы и (что почти одно и то же) размер занятости в ней. ...Нашей конечной задачей является выбор тех переменных, которые могут находиться под сознательным контролем или управлением центральной власти в той реальной системе, в которой мы живем» [3, с. 235]. Кейнс выделяет три определяющих фактора экономической системы, воздействуя на которые можно влиять на уровень экономической активности и состояние занятости ресурсов: склонность к потреблению, предельную эффективность капитала и норму процента.

В 1950-х годах в западной экономической науке возникло направление экономической мысли, исследовательская программа которого состояла в

изучении возможностей применения концепции равновесия для развития кейнсианских идей. Однако практическая реализация такого подхода (Р. Харрод, Е. Домар) всей очевидностью показала, что «схема теории общего равновесия, которую широко применяли при попытках точного выражения кейнсианских идей, практически не оставляет для них места или области действия: они могут являться здесь лишь в наиболее слабовыраженной и суженной до конкретного случая форме» [4, с. 426]. Ключевая проблема, поставленная Кейнсом, - определить факторы, формирующие уровень занятости, при попытках синтеза с равновесным подходом остается практически без рассмотрения, поскольку в неоклассической теории неявно предполагается, что рыночный механизм автоматически обеспечивает состояние полной занятости ресурсов. Такой подход, очевидно, не совместим с теорией Кейнса. Не случайно в дальнейшем данное направление исследований получило название неоклассического синтеза. К основным теоретическим достижениям неоклассического синтеза относится модель IS-LM Дж. Хикса и ее интерпретация в трудах Дж. Тобина, модель инфляционного и дефляционного разрыва П. Самуэльсона, модель экономики с негибкими ценами и заработной платой Ф. Модильяни.

Развитие идей Кейнса происходило по нескольким направлениям. Посткейнсианство называют «фундаменталистской» ветвью кейнсианства, поскольку все его течения опираются на ряд положений, непосредственно восходящим к трудам Дж. М. Кейнса: идею эффективного спроса, эндогенности денег, нестабильности и неопределенности ожиданий. Посткейнсианство сформировалось в 1960-1970-х гг. и получило развитие в трудах Дж. Шекла, Дж. Робинсон, Р. Клауэра, А. Лейонхувуда и др. В посткейнсианских моделях идеи, разработанные Кейнсом, были распространены на такие области экономических исследований, как экономический рост, накопление, распределение доходов, инфляция.

В моделях экономического роста предполагается зависимость темпов роста национального производства от темпа накопления, который в значительной степени определяется соотношением прибыли и оплаты труда в национальном доходе. Согласно исследованиям Дж. Робинсон, потенциал экономического роста выше в экономике с более высокой долей оплаты труда. На этом основании обосновывается неэффективность политики доходов в борьбе с инфляционными процессами. К данному выводу приводят несколько нитей анализа. Из теории эндогенности денег следует слабая зависимость объема денежной массы от номинального дохода. Вследствие ограниченности возможностей центрального банка контролировать объем денежной массы в условиях межбанковского кредитования практически любые планируемые инвестиционные расходы могут быть обеспечены эмиссией кредита. Поэтому политика доходов как средство управления денежной массой не может существенно ограничить объем денег в обороте. К такому же выводу приводит анализ состояния эластичности предложения инвестиционных благ. Поскольку рынки инвестиционных товаров отличаются, как правило, более высокой эластичностью предложения, любые изменения в спросе отражаются,

прежде всего, на объемах предложения и в меньшей степени – на уровне цен. Политика ограничения спроса, как средство борьбы с инфляцией, неэффективна, в то время, как ее воздействие на производство и занятость резко отрицательное.

Проблема регулирования неравновесных состояний экономики занимает центральное место в теории Р. Клауэра и А. Лейонхуфвуда. Авторы исследовали возможность использования модели общего равновесия Вальраса для объяснения неравновесных экономических процессов. В модели Вальраса расчищение рынков обеспечивается колебаниями уровня цен. Однако ни сам Вальрас, ни его последователи не описали механизм изменения цен. Чтобы использовать модель Вальраса в качестве микроосновы кейнсианства, по мнению Клауэра и Лейонхуфвуда, необходимо отказаться от мифического образа аукциониста<sup>11</sup> и обратиться к исследованию реально существующих проблем недостатка информации и трудностей координации экономической деятельности.

Р. Клауэр проводит разграничение предполагаемого и реального спроса и предложения. Предполагаемые спрос и предложение основаны на индивидуальных желаниях, а реальные ограничены возможностями их реализации. Поэтому эффективная торговля осуществляется не при всех возможных ценах, а лишь при условии, если цена спроса не ниже, а цена предложения не выше равновесной цены. Неравновесные цены порождают ложную торговлю. Иначе говоря, решения о продаже не трансформируются автоматически в решения о покупке. Клауэр называет это гипотезой «двойного решения». Главная ошибка Сэя, которая игнорируется в неоклассической теории, по его мнению, заключается именно в недооценке этой двойственности. С помощью этой гипотезы Клауэр описал механизм передачи неравновесия от одного рынка к другому.

А. Лейонхуфвуд отмечает важную роль фактора времени в процессе адаптации хозяйствующих субъектов к изменениям рыночных условий. Первыми на внешний шок реагируют объемы, цены остаются негибкими и приспособляются медленно. Такой взгляд на природу рыночной координации Лейонхуфвуд считает характерным Дж. М. Кейнсу. Опираясь на теорию инвестиционного мультипликатора Кейнса, Лейонхуфвуд обосновывает наличие в экономической системе расходящихся колебаний, возникающих при нехватке рыночной информации, в то время, как в модели Вальраса экономические колебания всегда носят затухающий характер.

---

<sup>11</sup> Механизм формирования равновесных состояний и его трактовка Вальрасом остается дискуссионным вопросом в экономической теории. М. Блауг отмечает: «Распространенное представление, что у Вальраса процесс нащупывания предполагает воображаемого «аукционера», который объявляет изменения цен в соответствии с правилом, по которому цены на каждом отдельном рынке должны изменяться в том же направлении, что и величина избыточного спроса, и разрешает окончательную торговлю только тогда, когда достигнут вектор равновесных цен, в действительности не имеет основания в сочинениях самого Вальраса.

Что-то очень похожее на воображаемого аукционера, однако, содержится у Вальраса в описании процесса нащупывания в производстве» [4, с. 534].

Лейонхуфвуд подчеркивает значение правильных соотношений между уровнем процентной ставки и номинальной заработной платы. Завышенная процентная ставка сдерживает экономический рост и является главной причиной безработицы. Эта основная в теории Кейнса проблема может быть решена мерами фискальной и монетарной политики, направленными на снижение уровня процентной ставки, что автоматически приведет к уменьшению относительной цены труда к цене капитала. В результате, по Лейонхуфвуду, вырастет предельная склонность к потреблению, объем производства и занятость.

Идеи Кейнса о принципиальном неравновесии рыночной экономики, прежде всего, рынка труда, занимают центральное место в исследованиях Р. Барро и Г. Гроссмана. Авторы разработали модель обмена в условиях нерасчищающихся рынков. Е. Малинво, развивая эти идеи, ввел в модель два свойства – жесткость цен и рacionamento [5, с. 58]. Согласно Малинво, вынужденная безработица связана с двумя типами неравновесия, складывающимися относительно независимо друг от друга на рынке труда и на товарных рынках [5, с. 59]. Первый тип неравновесия получил название «рынка продавца» и характеризуется рacionamento хотя бы одного покупателя. Второй тип неравновесия называется «рынком покупателя» и характеризуется рacionamento хотя бы одного продавца. Два типа неравновесия в сочетании с двумя видами рынков образуют четыре типа глобального неравновесия, по Малинво: неравновесие по Кейнсу (кейнсианская безработица), классическая безработица, подавленная инфляция и недопотребление.

Первый тип неравновесия (неравновесие по Кейнсу) возникает при рacionamento продавцов на рынке труда и на товарном рынке, т.е. характеризуется недостаточным спросом на товары и на труд (вынужденная безработица). Второй тип неравновесия (классическая безработица) существует при рacionamento продавцов на рынке труда и на рacionamento покупателей на товарном рынке, т.е. характеризуется нежеланием фирм производить больше товаров и нанимать дополнительных работников. Третий тип неравновесия противоположен кейнсианской безработице и характеризуется избыточным спросом на товарном рынке и на рынке труда. Четвертый тип неравновесия возникает при избыточном предложении на рынке товаров и избыточном спросе на рынке труда.

Графическая иллюстрация четырех состояний неравновесия представлена на рис. 1. Линия АВ характеризует равновесие на рынке труда, линия CD – равновесие на товарном рынке. Их пересечение (точка Z) показывает координаты общего равновесия. Выделенные цифрами секторы обозначают четыре типа неравновесия. Стрелками указано направление изменения цен и заработной платы, приводящие к скоординированному состоянию.

Безработица по Кейнсу не может быть устранена посредством рыночного регулирования. Реакцией рынка на недостаточный спрос является снижение цены товара. Однако снижение цены труда не способно увеличить

величину спроса на труд при неизменном (недостаточном) эффективном спросе на блага. Средством достижения скоординированного состояния в данном случае являются меры государственной экономической политики, стимулирующие эффективный спрос на блага.

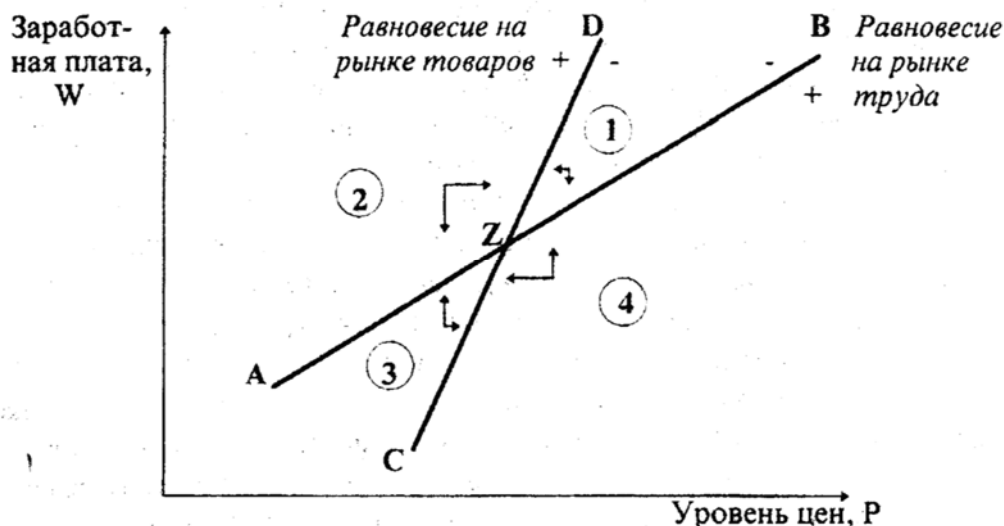


Рис. Типы неравновесия по Малинво [5, с. 61].

Классическая безработица, по мнению сторонников данной концепции, не может быть устойчивым явлением на рынке труда в условиях совершенной конкуренции. Средством преодоления неравновесия на рынке труда при классической безработице является снижение ставок заработной платы.

Третий тип неравновесия, характеризующийся избыточным спросом на товарном рынке и избыточным спросом на рынке труда, является следствием заниженного уровня заработной платы и заниженных цен на товары. Данный тип неравновесия определяется как «подавленная инфляция». Восстановление равновесия в случае подавленной инфляции связано с повышением ставок заработной платы и ростом цен, что приводит к развитию инфляционных процессов. Рыночный механизм координации не в состоянии принципиально устранить неравновесие: один вид неравновесия - дефицит товаров заменяется другим - инфляцией спроса. Для достижения скоординированного состояния требуются меры государственной антиинфляционной политики. Однако в кейнсианстве не поддерживается политика доходов и, в целом, ограничения спроса в качестве средства борьбы с инфляцией. Решение данной проблемы возможно мерами стимулирования предложения.

Четвертый тип неравновесия определяется как «недопотребление». В данной ситуации домашние хозяйства не намерены потреблять такое количество товаров и услуг, которое желают поставить фирмы на рынок. Восстановление равновесия предполагает снижение цен на товары и одновременное повышение ставок заработной платы. На первый взгляд, эти меры носят противоречивый характер. Однако, до тех пор, пока на товарном



рынке сохраняется избыточное предложение, рост уровня оплаты труда не приведет к росту цен. Напротив, реакцией рынка на затоваривание является снижение цен. Производители оказываются перед необходимостью снижения цен при одновременном росте издержек производства. В этом случае могут быть востребованы меры государственной экономической политики, направленные на стимулирование спроса. На этом основании в ряде исследований, в частности, Дж. Грандмона, ситуация недопотребления рассматривается как разновидность кейнсианского неравновесия.

Методы регулирования неравновесных состояний должны соответствовать типу неравновесия, который наблюдается в данный момент в экономической системе. Если экономика находится в ситуации вынужденной безработицы (безработицы по Кейнсу), рост государственных закупок приведет к преодолению неравновесного состояния, поскольку данными мерами компенсируется недостаток существующего в экономической системе спроса на товары и на труд. Однако если экономика находится в состоянии подавленной инфляции, подобные изменения приведут к нарастанию неравновесия: избыток спроса на товарном рынке и на рынке труда лишь усиливается.

Неравновесные состояния поддерживаются негибкостью цен, прежде всего, ставок заработной платы, что оправдывает, согласно проведенному анализу, политику государственного регулирования уровня оплаты труда. Вследствие практической значимости полученных результатов и плодотворности их использования в экономической политике развитых стран в российской экономической науке в ряде исследований поставлен вопрос о замене неоклассической модели экономики посткейнсианской [2, 6].

### Список литературы

1. Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе. - М.: Дело Лтд, 1994.
2. Дзарасов С. Посткейнсианство и инновационная модель развития // Экономист. 2008. № 4. С. 67-77.
3. Кейнс Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег / Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. Избранное. Ч. 1. – М.: Эксмо, 2007. С. 39-342.
4. Коддингтон А. Кейнсианская экономическая теория: в поисках главных принципов / Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. Избранное. Ч. 2. Вокруг «Общей теории». – М.: Эксмо, 2007. С. 410-432.
5. Малкина М.Ю. Дж. М. Кейнс и эволюция кейнсианства. – Н.Новгород: НИМБ, 1998.
6. Маневич В.Е. Кейнсианская теория и российская экономика. – М.: Ком Книга, 2010.
7. Хайек Ф. Индивидуализм и экономический порядок. – Челябинск: Социум, 2011.

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

*Пронина С.В.*

*к.э.н., доцент кафедры менеджмента и  
государственного управления ННГУ*

*Бусыгина Е.В.*

*магистрант ННГУ им. Н.И.  
Лобачевского*

**Аннотация:** Статья посвящена основным характеристикам процесса управления персоналом в кризисных ситуациях. Актуальность статьи определяется высокой изменчивостью современной внешней среды. От четко разработанной системы управления персоналом зависят конечные результаты деятельности организации. В статье освещены основные проблемы, связанные с данным вопросом и предлагаются методы взаимодействия руководства с персоналом в условиях кризисной ситуации.

**Ключевые слова:** персонал, межличностные процессы, мотивация, вовлеченность персонала, методы преодоления сопротивления персонала в условиях кризиса.

Человеческий капитал является одним из ключевых ресурсов управления. Результаты деятельности предприятия напрямую зависят от того, какой квалификацией обладают его сотрудники, поэтому важно, чтобы большую часть трудового коллектива составляли работники с высоким уровнем компетенций, способные эффективно работать в условиях постоянно изменяющейся внешней среды.

Любая организация развивается по определенным законам. В процессе функционирования ни одна организация не защищена от риска связанного с наступлением кризиса. Основными характеристиками кризиса выступают нестабильность и серьезные перемены, протекающие в организации в этот период. Перемены могут принести как положительный эффект, так и отрицательный. Но, несомненно, любой кризис в организации представляет собой угрозу для дальнейшего становления предприятия, как конкурентоспособного на рынке.

Прежде всего, кризисные ситуации выражаются в колебаниях объема производства и сбыта продукции, роста кредиторской задолженности поставщикам, банкам, налоговым органам, в дефиците оборотных средств и т.п. Именно эти причины в основном служат предпосылкой появления состояния неплатежеспособности организации, основными факторами, существенно влияющими на деятельность компании в целом. Существует множество видов кризиса:

1. Технологический (производственный)
2. Финансовый (социально-управленческий)
3. Социальный
4. Организационный
5. Информационный
6. Биржевой

В конечном итоге эти кризисы между собой достаточно тесно связаны и, как правило, отражаются на финансовом положении организации. Один кризис может вызывать другой или инициирует цепную реакцию ряда возникающих кризисов. Ни одна организация незащищена от вероятности возникновения кризиса, поэтому необходимо проводить систематический, комплексный анализ, строгий контроль с целью минимизировать вероятность возникновения кризиса. Постоянный внутренний контроль среды предприятия поможет распознать, спрогнозировать кризисную ситуацию.

В условиях кризиса необходимо иметь резервы для своевременного принятия мер, относительно сложившейся ситуации. Результаты наступившего кризиса могут быть различными. Правильно организованный менеджмент может ослабить влияние кризиса и поможет восстановлению жизнеспособности организации в целях ее сохранения. Возможен вариант обновления организации при сохранении собственников и руководителей или реструктуризация организации (слияние, разделение, присоединение, выделение). При других условиях кризис может привести к полной ликвидации организации или к смене собственника и перестройке процесса функционирования организации.

В условиях экономического спада свои усилия обычно компания направляет на улучшение финансовых показателей: увеличение рентабельности, объемов продаж, сокращение издержек, увеличение повышения оборачиваемости. Задачи, связанные с эффективностью использования человеческих ресурсов во многом сконцентрировались исключительно в области оптимизации численности персонала. Необходимо не забывать, что повышение эффективности управления персоналом в жестких условиях кризиса требует внимания ко всем аспектам управления кадров. Значительную роль в формировании устойчивого состояния компании и ее конкурентоспособности будет играть полноценная работа с персоналом. Программа вывода компании из кризиса, как правило, предполагает проведение радикальных преобразований в условиях крайней ограниченности ресурсов, в первую очередь финансовых и временных.

При проведении антикризисной программы в области управления персоналом перед руководством компании стоят две основные задачи:

- 1) удержание и вовлечение в процесс выхода из кризиса одних сотрудников;
- 2) минимизация рисков возникновения конфликтных ситуаций при увольнении других [3].

Трудовой коллектив делится на группы: те, кто продолжит работать в компании и те, кто подлежит увольнению. В какую группу попадет каждый сотрудник — «удерживаемых» или «увольняемых» — зависит как от общих планов компании по выходу из кризиса, так и от выбранных направлений развития.

Успешное решение указанных задач требует разработку и реализацию комплекса мер, направленных на:

1. Обеспечение адекватного понимания всеми сотрудниками текущей ситуации и перспектив ее развития в соответствии с планами руководства по преодолению кризиса;

2. Мотивирование сотрудников на необходимые компании действия (работа в прежней или иной должности, увольнение) [2].

Во время кризиса компании необходимо уделить особое внимание межличностным процессам, протекающим внутри коллектива. Во время трудного периода фактором, который может удержать работников, является не заработная плата, а их приверженность к компании, готовность людей работать, несмотря на сложившуюся ситуацию.

В ситуации неопределенности человек чувствует себя некомфортно, ощущает себя потерянным. А особенно, когда эта определенность связана с местом, где происходит основной доход, такая ситуация может вызвать у работников «ступор». В таком состоянии сотрудникам нужна организационная и информационная поддержка со стороны руководства.

Скорее всего будет происходить сокращение штата. Даже если пройдет не значительное сокращение, увольнение части работников нарушает социально-психологический климат в коллективе. Поэтому необходима активная политика, направленная на восстановление внутрикорпоративного климата, принятие решений относительно взаимодействия и организации труда оставшихся работников. Наиболее предпочтительными будут выступать коллективные формы труда, т.к. они помогут переключить внимание работников с самих себя, от своих мыслей о сложившейся ситуации и сконцентрироваться на групповом процессе. Такой метод помогает сотрудникам чувствовать себя частью коллектива и ощущать поддержку со стороны коллег.

Особое внимание следует уделять квалифицированным работникам, так как нередко в кризисных ситуациях они легко могут найти для себя новое, более выгодное место работы. Поэтому руководству компании необходимо продумать специальные меры, позволяющие минимизировать риски, связанные с уходом квалифицированных работников, особенно в трудное для предприятия время.

При проведении работ по сокращению персонала на предприятиях, конечно, должны участвовать все управленческие службы, но основная ответственность ложится на специалистов, непосредственно отвечающих за разработку и реализацию кадровых решений. Руководители подразделений, специалисты кадровых служб, непосредственно работающие с персоналом при реорганизации или сокращении штатов, сами могут испытывать чувство неопределенности и эмоционального дискомфорта, поэтому и к ним нужно проявлять внимательное отношение и поддержку со стороны высшего руководства, обеспечивать своевременной и достоверной информацией.

В период преодоления организацией кризисной ситуации руководству приходится принимать решения о каких-либо изменениях и нововведениях. Трудность состоит в противодействии персонала этим изменениям. Поэтому при проведении реструктуризации руководству и менеджерам необходимо

обратить внимание на следующие моменты, связанные с выбором методов преодоления сопротивления персонала организационным изменениям на предприятии [1].

### 1. Метод предоставления информации.

Зачастую сотрудники оказывают сопротивление изменениям в силу неосведомленности и предрассудков. Особенно широко этот метод стоит применять при внедрении совершенно новых, качественно отличающихся технологий и программ. Как правило, если сотрудники вникают в суть дела и получают ответы на вопросы, то в дальнейшем они активно участвуют в преобразованиях.

Недостатки метода: для его проведения требуется большое количество времени, связанное с подготовкой и разработкой программы информирования, а время в кризисных ситуациях – очень дорогой ресурс. Тем менее, если не полностью, то частично информирование сотрудников все-таки нужно проводить, что поможет сократить степень сопротивления.

### 2. Метод стимулирования.

Заключается в создании новых дополнительных условий работы, что может привлечь сотрудников к участию в проекте или процессе изменения. Сотрудник должен увидеть выгоду в проведении изменений.

Недостатки метода: он целесообразен, если изменения проводятся на уровне отделов или команд. В противном случае использование этого метода может привести к крупным расходам денежных средств, которые и так в дефиците в условиях кризиса.

### 3. Метод вовлечения.

Этот метод предполагает использование фактически имеющихся кадров в реализации преобразований. Плюсом такого метода является одновременное информирование персонала, т. е. объединение двух методов.

Недостаток метода: он требует дополнительной подготовки вовлекаемых участников, что опять же требует большого количества времени.

### 4. Метод переговоров.

Этот метод используется в том случае, если сотрудники уже имеют некоторое количество информации о преобразованиях, но боятся негативных последствий для себя (потеря должности или определенных преимуществ). Это недоверие сравнительно легко ликвидировать путем применения метода стимулирования или предоставления гарантий.

Недостаток метода: он вызывает большие расходы для его применения, кроме того, предоставление привилегий определенным сотрудникам может вызвать недовольство среди остального персонала.

### 5. Метод принуждения.

Применяется в крайних случаях – в период острого кризиса или угрозы банкротства. Достоинством является быстрое внедрение и реализация изменений.

Недостатки метода: возникновение острой социальной напряженности в коллективе, безынициативность сотрудников, массовый уход квалифицированных и наиболее активных кадров из организации, редко

приводит к положительному результату, использование угроз. В подобных случаях сотрудники руководствуются не деловыми соображениями об эффективности и производительности труда, а страхом перед руководством. Естественно, что такое положение нестабильно и в итоге приведет уже к социально-психологическому кризису в организации.

Жесткие административные меры предпочтительно использовать лишь краткосрочно с последующей «реабилитацией» персонала, в свою очередь, мягкие методы должны стать основой взаимодействия руководства с персоналом в условиях кризисной организации. Для формирования планов антикризисных мероприятий в компаниях рекомендуется создавать специальную управленческую команду, основными задачами которой могут стать: составление прогнозов развития ситуации, оперативный сбор и обработка информации.

### **Список литературы:**

1. Дёмин, Ю.М. Управление кадрами в кризисных ситуациях. - СПб.: Питер, 2004. - 219 с.
2. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 236 с.
3. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии "Библиотека журнала «Управление персоналом») — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2012. — 368с.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ КАК ИНСТРУМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ  
СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

*Пронина С.В.*

*к.э.н., доцент кафедры менеджмента и  
государственного управления ННГУ,*

*Кудрявцева М.О.*

*студентка ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация:** Статья раскрывает место управленческой деятельности в части управленческого учета в системе контроллинга на предприятии. Дает основные характеристики системы контроллинга для российских предприятий. Актуальность статьи определяется высокой потребностью в качественном изменении информационной поддержки процессов управления и высокой изменчивостью требований современной внешней среды к отчетной информации организации. В статье освещены основные проблемы интеграции управленческого учета в принципиально новую систему управления «по отклонениям» – систему контроллинга и предлагаются основные контроллинговые процедуры.

**Ключевые слова:** система контроллинга, управленческий учет, концепция информационной поддержки управления, финансовый контроллинг.

Формирование экономической политики предприятия предполагает высокую степень информированности, достижение которой невозможно без отлаженной учетно-аналитической системы. Рынок выдвигает жесткие финансовые и экономические требования, ориентирующие предприятия на эффективную и рентабельную деятельность. В этой ситуации неременным условием эффективного управления является создание действенной системы управленческого учета как основы менеджмента. Известно, что эффективность менеджмента находится в прямой зависимости от качества его информационного обеспечения.

Сегодня в зарубежной хозяйственной практике широко реализуется такая информационная система как контроллинг. В российской практике хозяйствования контроллинг пока рассматривается как принципиально новая концепция информационного обеспечения управления, обеспечивающая эффективность управления затратами и доходами и оптимизацию принятия управленческого решения.

Слово контроллинг произошло от английского «to control» – контролировать, управлять, которое, в свою очередь, происходит от французского слова, означающего реестр, проверочный список. В настоящее время контроллинг рассматривается как функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений.

Система контроллинга – принципиально новая концепция информации и управления, которую можно определить как учетно-аналитическую систему, реализующую синтез элементов учета, анализа, контроля, планирования,

обеспечивающую как оперативное, так и стратегическое управление процессом достижения целей и результатов деятельности предприятия.

Функцию обеспечения соответствующей информацией менеджеров, ответственных за достижение конкретных производственных показателей выполняет управленческий учет, собирая и обрабатывая информацию в целях планирования, управления и контроля в рамках организации. Это может быть, например, обработка финансовой информации о протекающих на предприятии бизнес-процессах, преобразование ее к виду, удобному для оперативного принятия управленческих решений, и представление подготовленной информации менеджерам предприятия [1].

Однако управленческий учет неверно называть контроллингом. Если контроллинг – это методология управления, совокупность организационных, математических и информационных моделей, обеспечивающих наиболее оптимальное управление системой, то управленческий учет в этой системе рассматривается как инструмент по обеспечению процессов идентификации, измерения, накапливания, анализа, интерпретации и предоставления информации, необходимой руководству компании для принятия оперативных тактических и стратегических управленческих решений [2].

В мировой практике существуют различные подходы к определению понятия «управленческий учет». Русский термин восходит к английскому *management accounting* (или *managerial accounting*), что может быть переведено как «ведение счетов исходя из потребностей управления».

Управленческий учет является инструментальным аспектом финансового контроллинга как элемента системы управления организацией. При этом система управленческого учета может быть построена с различным объемом реализуемых функций — от простого контроля основных параметров хозяйственной деятельности до интегрированной системы контроля и оптимизации различных хозяйственных операций организации. Содержание управленческого учета определяется целями финансового контроллинга и может быть изменено по решению руководства в зависимости от интересов и стратегических целей компании [5].

Управленческий учет на предприятии разбивается на три достаточно важные и крупные подсистемы, взаимосвязанные между собой: систему учета затрат, систему показателей деятельности, систему управленческих отчетов. С каждым годом расширяется диапазон производственных, технических и организационно-экономических вопросов, решение которых следует искать в сфере управления затратами. Многие отечественные предприятия уже отошли от устаревшего представления о том, что единственный способ управления затратами — их сокращение. Актуальным стало построение целостной системы управления затратами, являющейся неотъемлемой частью контроллинговой процедуры [3]. Управление затратами на предприятии призвано решать следующие основные задачи:

- выявление роли управления затратами как фактора повышения экономических результатов деятельности;



- подготовка информационной базы, позволяющей оценивать затраты при выборе и принятии хозяйственных решений;
- выявление технических способов и средств измерения и контроля затрат;
- поиск резервов снижения затрат на всех этапах производственного процесса и во всех производственных подразделениях предприятия;
- выбор оптимальных методов и способов нормирования затрат;
- выбор системы управления затратами, соответствующей условиям работы предприятия.

В статье Шешуковой Т.Г. и Мухиной Е.Р. в [6] приводятся результаты анкетного опроса руководящего состава предприятий электротехнической промышленности по поводу оценки качественного использования управленческого учета в организациях.

Из данного исследования можно сделать следующие выводы. Всего лишь 18,2% осознают необходимость ведения управленческого учета. При этом лишь 9,1% опрошенных оценивают уровень развития системы управленческого учета на предприятии как высокий. Следует отметить, что всего лишь 9,1% сотрудников обладают необходимыми квалификационными навыками и знаниями в области управленческого учета. Большая часть респондентов (72,7%) говорит о неудовлетворенности при организации системы управленческого учета, то есть существует дефицит грамотных специалистов. При средней степени участия сотрудники всех уровней участвуют в рамках своих компетенций в процессе принятия решений, однако не осознают значимости системы управленческого учета, своего места в системе управления предприятием. Возникшую проблему можно решать, переквалифицировав часть сотрудников соответствующего профиля, хорошо знакомых со спецификой предприятия. Также, как отметили 72,7% опрошенных, на их предприятиях используются программные продукты, предназначенные только для формирования финансовой и налоговой отчетности. Еще 18,2% респондентов ответили, что для целей ведения управленческого учета применяют возможности пакета Microsoft Excel. И лишь 9,1% опрошенных говорят об использовании специальных программных продуктов, позволяющих добиться значительного экономического эффекта путем высвобождения работников организации от выполнения рутинных обязанностей, повышения качества выполняемых работ.

По результатам анализа проведенного опроса можно утверждать, что существующую на предприятиях электротехнической промышленности систему управленческого учета нельзя считать эффективной, поскольку она не в полной мере позволяет руководителям организаций обеспечить стабильность, конкурентоспособное развитие предприятия в условиях рыночной экономики за счет повышения качества информационного обеспечения аппарата управления. На основе анализа проблем установления управленческого учета на предприятиях рассматриваемого вида экономической деятельности можно сделать вывод, что для создания

эффективной и действительной системы управленческого учета необходимы такие предпосылки, как:

- заинтересованность и инициатива управленческого персонала;
- наличие квалифицированных специалистов, способных внедрить систему управленческого учета, наличие соответствующей информационной базы;
- создание современных автоматизированных информационных систем, позволяющих своевременно получать и обрабатывать информацию;
- совершенствование организационной и финансовой структуры.

Нужно отметить, что в последнее время важность стратегических и управленческих решений значительно возросла, что связано с ростом конкуренции и возникновением совершенно новых возможностей для обработки данных. Поэтому роль предоставления управленческой отчетности в компании возрастает, и для полноценного выполнения информационной функции и принятия управленческих решений, необходима постоянная оптимизация и совершенствование использования методов управленческого учета. Правильная организация учета затрат на производство, с одной стороны, обеспечивает действенный контроль за эффективным использованием в организации материальных, трудовых и финансовых ресурсов и, с другой стороны, позволяет организации избежать конфликтных ситуаций во взаимоотношениях с налоговыми органами при решении вопросов налогообложения прибыли[4].

Это значит, что, определив первоочередные задачи информационного обеспечения, на предприятии формируются реальные условия для дальнейшего совершенствования инструмента контроллинга, а со временем и системы контроллинга в целом. Контроллинг, основываясь на информации, подготовленной должным образом, и подкрепленный широкой инструментальной базой, действительно сможет способствовать повышению качества менеджмента, следовательно, обеспечению стабильного развития бизнеса предприятия.

### Список литературы

1. Андреева С.В. Управленческий учет в системе контроллинга // Вестник самарского государственного экономического университета. - 2012 г.- №10
2. Данилочкина Н. Управленческий учёт как инструмент контроллинга // «Управлять предприятием». -2013г.- №7
3. Керимов В.Э. Организация управленческого учета на производственном предприятии // «Аудит и финансовый анализ». - 2000 г.- №3
4. Круглова И.С. Управленческий учет затрат в авиастроении как элемент системы контроллинга // Материалы конференции «АННИ XXI века». - 2013 г.- №3
5. Сацук Т.П. Управленческий учет в системе финансового контроллинга // Электронно-научный журнал «Известия». - 2011 г.- №6
6. Шешукова Т.Г., Мухина Е.Р. Проблемы управленческого учета на предприятиях электротехнической промышленности // «Международный бухгалтерский учет».- 2013 г.- №12

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

## КОНЦЕПЦИЯ ВНЕДРЕНИЯ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

*Пронина С.В.*

*к.э.н., доцент кафедры менеджмента и государственного управления ННГУ*

**Аннотация:** В статье исследуются вопросы современного применения контроллинга как инструмента стратегического управления предприятием. Рассмотрена концепция формирования максимально совершенной информационно-аналитической базы стратегически ориентированного управления предприятием и место службы контроллинга в этих процессах. Представлены отличительные признаки контроллинга и управленческого учета.

**Ключевые слова:** контроллинг в организации, контроллер, функции контроллинга, новая эффективная концепция информационного обеспечения менеджмента.

На современном этапе развития экономики России в среде предпринимателей все прочнее укрепляется новый термин «контроллинг». О контроллинге опубликовано не мало статей и монографий, контроллинг начинают изучать в вузах, контроллингу уделяют значительное внимание на предприятиях, открывая вакансии на должность контроллеров. При этом работодатель постоянно сталкивается с трудностями в поиске работников из-за отсутствия на рынке труда профессионалов, отвечающих выдвигаемым на эту должность требованиям. Трудности возникают также по причине весьма далекого представления как непосредственно собственников бизнеса, так и соискателей – специалистов в области учета, планирования, анализа, финансов, о контроллинге в общем[1].

Несмотря на то, что ряд руководителей начинают воспринимать контроллинг как инструмент управления, тем не менее, суть контроллинга, его место и роль в системе управления понятийно слабо структурированы. Не исключено, что это связано с созвучием контроллинга с привычным словом «контроль». Ассоциативно начинает укореняться заблуждение о том, что контроллеры – это лица, которые все контролируют в организации. Как отмечает А.В. Сафаров в [2] «контроллинг» в переводе с английского означает в первую очередь «управлять», «регулировать» и только в последнюю очередь «контролировать».

Для более четкого осознания цели и задач исполнителей контроллинга – контроллеров, а также их места и роли в деятельности предприятия необходимо вспомнить о миссии менеджмента – привести компанию к ее стратегическим целям максимально эффективным путем.

Теория управления гласит, что основными функциями менеджмента являются планирование, регулирование, организация, анализ и контроль использования ресурсов. Время, затрачиваемое на каждую из перечисленных функций менеджмента, зависит от занимаемого менеджером уровня управления в иерархии компании. Чем выше уровень менеджера, тем больше в его работе преобладает планирование и организация, чем ниже – тем больше

преобладает функция регулирования. И лишь только одна из функций управления - функция контроля присутствует на любом уровне иерархии.

Для реализации своих функций менеджеру необходима информация: полная, достоверная, своевременная, не просто информация, а систематизированная и проанализированная. Таким образом, можно высказать следующее утверждение, что контроллинг оказывает мощную информационную поддержку менеджерам в процессах управления.

Контроллинг и менеджмент не являются взаимозаменяемыми направлениями деятельности. Контроллеры не освобождают менеджеров от выполнения ими их основных обязанностей: планирования, регулирования, анализа и контроля ресурсов компании, а лишь указывает на последствия развивающихся событий путем оказания консультационной поддержки управляющей системе. Контроллинг – это не система управления, а один из современных и эффективных инструментов управления бизнесом[3]. Однако не стоит забывать, что внедрение инструмента управления само по себе не гарантирует повышения управляемости компании и достижения ее целей. Поэтому необходима комплексная работа по формированию методологической и методической основы процессов внедрения контроллинга в организации.

Ошибочно ассоциировать контроллинг с управленческим учетом. Основная задача управленческого учета - представление релевантной информации для принятия управленческих решений. Функции контроллинга шире, они включают в себя не только управленческий учет, но и планирование, контроль, координацию, а также выработку рекомендаций для принятия управленческих решений. Управленческий учет, являясь менее емким информационно, входит в систему контроллинга.

Концепция контроллинга развивает и углубляет основы учетной деятельности. Через нее формируется принципиально новый подход к удовлетворению информационных потребностей менеджмента при реализации всех функций управления. Она создает наиболее совершенную информационно-аналитическую базу стратегически ориентированного управления предприятием, не подменяя и не отрицая значимости управленческого учета.

В подтверждение данного высказывания можно привести сравнительную характеристику контроллинга и управленческого учета по некоторым аспектам (табл. 1).

Как видно из таблицы 1, контроллинг представляет собой качественно новую, наиболее эффективную концепцию информационного обеспечения менеджмента, призванную удовлетворять потребности стратегически ориентированного управления комплексным информационно-аналитическим, организационным и методологическим сопровождением.


Сравнение контроллинга и управленческого учета

Контроллинг	Управленческий учет
<b>Характер участия в управлении</b>	
Ориентирован на поддержку функций управления, обеспечивает устойчивое эффективное долгосрочное развитие предприятия, участвует в разработке прогнозов, сценариев развития, в формировании стратегических планов, в мониторинге исполнения планов, при анализе выполнения планов и оценке причин отклонений	Обеспечивает комплексную отчетность о текущем состоянии предприятия, содержит плановые и контрольные расчеты
<b>Область внимания</b>	
Учет и анализ влияния как внутренних, так и внешних факторов на производственную деятельность, перспективная оценка конкурентоспособности предприятия	Ограничен комплексным анализом текущего состояния внутренней среды предприятия
<b>Скорость участи в управлении</b>	
Оперативная реакция на изменения внутренней и внешней среды предприятия, формирование и обоснование предложений о корректировках стратегических и тактических планов при изменившихся условиях	Периодическое обеспечение менеджмента и служб контроллинга текущей внутренней информацией
<b>Применяемый инструментарий</b>	
Применение новых инструментов и методов экономического анализа, прогнозирования, планирования	Методологический аппарат не разрабатывается, используются элементарные приемы и методы работы с экономической информацией

Таким образом, концепция внедрения контроллинга - кардинальное улучшение качества управленческих решений и повышение эффективности бизнеса. В условиях кризиса, острой конкуренции и снижения рентабельности применение контроллинга в виде целостной системы является реальным конкурентным преимуществом. В итоге концепция контроллинга обеспечивает долгосрочное существование предприятия, увеличивая прибыльность компании.

### Список литературы

1. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях.-М.: ФиС, 2002.
2. Сафаров А.В. Правильный контроллинг: мнение практика//Ж. «Управленческий учет».-2006.-№4.-С.120-125.
3. Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием.-М.: Аудит, ЮНИТИ, 2002.



**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**  
**НЕГАТИВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ФОРМИРОВАНИИ ОБРАЗА**  
**ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО В РОССИЙСКОЙ**  
**ФЕДЕРАЦИИ**

*Проценко В.А.*

*Аспирант НИУ РАНХиГС*

*Тогузова Д.О.*

*Студент ННГУ им. Лобачевского*

**Аннотация:** В данной статье рассмотрены основные негативные факторы влияющие на ухудшения образа государственного и муниципального служащего в Российской Федерации.

**Ключевые слова:** Государственная служба, управление, чиновники, кадровый корпус, кризис, мотивация.

В последние десятилетия в России зародилась тенденция к формированию негативного образа государственного служащего. Участвуют в данном процессе все, кому не лень, включая средства массовой информации и разнообразные интернет ресурсы. Стоит ли напоминать о том, что на смену бороатым анекдотам про новых русских, давно пришли не менее бороатые анекдоты про слуг народа.

Зачастую под одну гребёнку попадают как государственные, так и муниципальные служащие. Общество в большинстве своём не стремится различать и разграничивать эти и другие категории «слуг народа».

Под раздачу общественного недовольства попадают практически все, от депутата до рядового сотрудника администрации, что в свою очередь абсолютно несправедливо. Далеко не каждый депутат является проворовавшимся и прогнившим коррупционером, так же, как и грубят на своих рабочих местах и некомпетентно выполняют свои рабочие обязанности далеко не все чиновники.

Воистину верно утверждение, что на создание благоприятной репутации уходят целые годы, а потерять оную можно за считанные минуты. Особенно в нашем высококоммуникационном обществе.

Если заглянуть в причины непрофессионализма и некомпетентности некоторых чиновников, то сразу можно наткнуться на дефицит грамотных управленческих кадров. Достаточно высокий уровень кадровой текучки, особенно среди чиновников, скажем, не самых высоких мастей, обуславливается низким уровнем заработной платы и соответственно мотивации к действиям.

Согласно статье 3 пункту 1 Федерального закона №79 «О государственной гражданской службе в Российской Федерации»:

«Государственная гражданская служба Российской Федерации) – это вид государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан Российской Федерации на должностях государственной гражданской службы Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных

органов, государственных органов субъектов Российской Федерации, лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, и лиц, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации.»

Исходя из этого определения можно сделать вывод что государственный служащий наделённый законными полномочиями является основной движущей силой необходимой для полноценного функционирования всей системы государственного управления.

Неправда ли звучит фундаментально? Не стоит ли изначально закладывать в укрепления «фундамента» больше денежных средств?!

Другой, важно проблемой влияющей на ухудшение образа государственного служащего в Российской Федерации, является отсутствие профессиональной подготовки, произведённой на должном уровне.

Стране действительно необходимы грамотные управленческие кадры, но для их получения необходим строгий контроль со стороны государства за их подготовкой.

Лица, получающие специальное управленческое образование, намеревающиеся стать государственными служащими, на самом начальном этапе подготовки должны ощущать контроль и участие органов государственной власти в обучении и профессиональном становлении молодых специалистов. Только так возможно поднять эту планку. Только так возможно, на самых ранних стадиях подготовки выявлять достойных кандидатов, тех, которые впоследствии будут способны улучшить качество государственной службы в целом.

Ещё одним фактором, влияющим на создание негативного образа государственного служащего, является старение кадрового корпуса.

Как было сказано ранее, многих молодых квалифицированных специалистов уносит злополучная кадровая текучка. Чиновники же, достигшие определённых служебных высот, нехотя покидают свои насиженные места даже в весьма преклонном возрасте, тем самым закрывая дорогу молодым специалистам. Не желание двигаться с мёртвой точки, плюс заурядное отсутствие мотивации и конкуренции резко роняет качество государственной службы. Перспективные же специалисты вынуждены искать себя в других направлениях. Преобладающее число молодых профессионалов всё чаще и чаще выбирают для себя частный сектор, нежели профессиональную службу государству.

Перечисляя факторы приводящие к ухудшению образа государственного служащего в глазах социума, нельзя забывать про слово «блат», или нужные связи.

Подобное явление достаточно распространено в России. И именно благодаря ему, страна теряет профессионалов способных привнести качественные изменения в систему государственного управления, и приобретает целые поколения неспособных и лояльных ко всему чиновников.

Немного разобравшись в причинах формирования негативного образа государственного служащего, можно сделать вывод что даже бородатые

анекдоты не сочиняются и не звучат на ровном месте. Как говорят в народе: дыма без огня не бывает.

Действительно в Российской Федерации существует определённая «прослойка» недобросовестных чиновников, которые своей безобразной работой, непрофессионализмом и некомпетентностью портят образ российского государственного служащего. И будь на одного недобросовестного чиновника хоть десять порядочных, общество всегда первым делом будет обращать своё внимание на самого худшего из представителей. Отклонение от нормы, всегда вызывает больше эмоций и обсуждений чем норма, или абсолютная норма.

Проведя небольшой анализ, можно выделить следующие факторы, негативно влияющие на качество государственной службы и на самих государственных служащих:

1) Низкий уровень заработной платы – ведёт к коррумпированию органов государственной (и муниципальной) власти, способствует снижению мотивации среди государственных служащих.

2) Низкий уровень профессиональной подготовки – создаёт серьёзные проблемы «воспитания» и формирования государственного служащего как человека в лице которого социум видит государство.

3) Старение кадрового корпуса – замедляет процесс карьерного роста перспективных и талантливых служащих вынуждая их искать новые места работы. Так же старение кадрового корпуса значительным образом снижает мотивацию молодых специалистов.

4) «Связи» - перспективные служащие теряют возможность профессионального и карьерного роста, а так же лишаются возможности занять ту или иную должность в связи с тем что их места обещаны менее квалифицированным и менее профессиональным сотрудникам имеющим «завязки» в той или иной управленческой верхушке.

Сегодня, когда экономическая ситуация в нашей стране не радует никого кроме западных лидеров, когда мы, глядя в будущее, осознаём, что проблемы, как внешние так и внутренние, закончатся не скоро, обществу очень важно осознавать что власть сделает всё возможное для скорейшего преодоления кризисной ситуации. И главное, что именно этой власти граждане смогут доверить своё будущее и будущее своих детей. Сегодня открытый и добропорядочный образ государственного служащего как никогда важен для всей нашей огромной страны, и именно он является залогом её долгой и стабильной жизни.

### Список литературы:

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.) с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ

2. Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 05.10.2015, с изм. от 14.12.2015) "О государственной гражданской службе в Российской Федерации"



АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА НИЖЕГОРОДСКОЙ  
ОБЛАСТИ

**Оранова М.В.**

*к.э.н., старший преподаватель кафедры менеджмента и государственного управления, Нижегородский государственный университет им. Н.И.Лобачевского*

**Рукавишникова С.О.**

*Студентка 1 курса магистратуры, Нижегородский государственный университет им. Н.И.Лобачевского*

**Аннотация:** В данной статье рассмотрены составляющие, определяющие эффективность инвестиционной деятельности и динамика поступлений инвестиций в основной капитал Нижегородской области, а также проведен SWOT-анализ слабые и сильные стороны, возможностей и угроз, влияющих на инвестиционный потенциал Нижегородской области.

**Ключевые слова:** инвестиции, инвестиционная деятельность, инвестиционный потенциал.

Согласно Федеральному закону №39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений», дается определение «инвестиций». Инвестиции – это денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта.[1]

Инвестиционная деятельность – это вложение инвестиций и осуществление практических действий в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта.[1]

Инвестиционная деятельность в России определяет как экономический, так и инвестиционный потенциал страны в целом и отдельных ее регионов.

На микроуровне инвестиционная деятельность играет немаловажную роль. Она необходима для нормального функционирования и стабильного благосостояния отрасли экономики (предприятия).

Инвестиционную деятельность можно рассматривать, как одну из видов предпринимательской деятельности. Ей присущи такие признаки предпринимательства, как систематичность, самостоятельность, риск и другое. Несмотря на то, что инвестиционная деятельность имеет общие признаки с предпринимательством, инвестиционная деятельность имеет свою специфику, которая состоит в том, что средства вложенные инвестором в объект предпринимательства носят характер извлечения прибыли от использования и эксплуатации данного вида деятельности с последующим развитием в будущем.

Инвестиционная деятельность несет в себе не только извлечение прибыли, но и развитие отраслей науки, культуры, охрану окружающей среды, развитие инновационного и кадрового потенциала предприятия и региона в целом (положительный социальный эффект).

Инвестиционная деятельность эффективна только тогда, когда:

- 1) Негативных финансовых последствий для бюджета любого уровня (федерального, регионального, местного) не наблюдается – бюджетная эффективность;
- 2) Когда расходы не превышают доходов инвестора – коммерческая эффективность;
- 3) Социальные и экологические последствия и многое другое.

Инвестиционный потенциал учитывается как основная макроэкономическая характеристика региона, которая включает в себя насыщенность территории факторами производства, экономико – географическое положение, уровень жизни населения и потребительский спрос.

Инвестиционный потенциал выполняет информационную функцию, т.к. предоставляет потенциальным инвесторам промежуточные сведения о регионе.

Составляющими инвестиционного потенциала являются:

- Природно - ресурсный потенциал;
- Производственный потенциал;
- Инфраструктурный потенциал;
- Трудовой потенциал;
- Финансовый потенциал;
- Инновационный потенциал;

Наряду с инвестиционным потенциалом, учитываются и инвестиционные риски.

Инвестиционные риски – это риск потери вложенных денежных средств, в результате неэффективных действий руководства (государства).

Инвестиционные риски бывают: экономические, финансовые, политические, социальные, экологические, законодательные и т.д.

Во многом инвестиционные риски зависят от несостоятельности законодательной базы федерального и регионального уровней власти.

Прежде чем вложить денежные средства инвестор тщательно изучает законодательную базу региона. Так, например, в законодательстве Нижегородской области закреплено освобождение инвесторов от части налогов на период полной окупаемости проекта. [2]

Таким образом Правительство Нижегородской области финансирует те инвестиционные проекты, которые для региона социально значимы и приносят положительный экономический эффект.

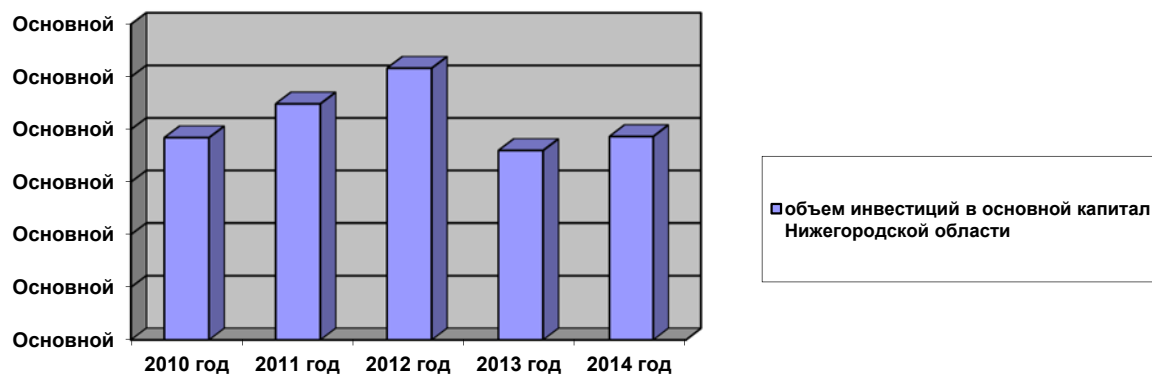
Капитальные вложения – инвестиции в основной капитал (основные средства), в том числе на техническое перевооружение, инновационное

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

развитие предприятий, приобретение усовершенствованного оборудования, технологий, инструментов и прочее.

Диаграмма 1.

Динамика инвестиций в основной капитал Нижегородской области за 2010 - 2014 гг. (млрд. руб.)



Самый высокий уровень вложенных инвестиций в Нижегородской области наблюдался в 2012 году (258,2 млрд. руб.).

По данным Росстата, большая часть инвестиций (50,9%) в Нижегородской области приходится на собственные средства, остальная часть — привлеченные.[4]

Инвестиционная деятельность зависит от многих факторов, таких как: профиль деятельности предприятия, уровень производственно- технического развития, объем производства и многое другое.

На основании Диаграммы 1 можно сделать вывод о том, что вложение инвестиций в отрасли производства региона связаны в первую очередь с научно – техническим прогрессом.

НТП является одним из факторов подъема экономики страны в целом.

Научно - техническая политика в первую очередь тесно связана с инвестиционной политикой. Научно – техническая политика предполагает выбор приоритетных направлений в развитии науки и техники и их поддержку со стороны инвестора, в т.ч. и государства. На данный момент общепризнанными направлениями в развитии науки и техники является комплексная автоматизация производства, разработка новых материалов и технологий и многое другое.

Таким образом, выбор приоритетов необходим не только для развития НТП, но и отраслей экономики. Такие отрасли промышленности, как машиностроение, химическая и электроэнергетика наиболее важны для ускорения НТП во всех отраслях, вследствие чего отрасли всегда должны быть в центре внимания государства, в частности с точки зрения их обеспечения необходимыми инвестициями.

Через анализ экономики области, стратегически важных ресурсов развития и оценку инвестиционной привлекательности Нижегородской

области можно с помощью SWOT-анализа оценить конкурентные преимущества и слабые стороны Нижегородской области (см. Таблица 1)

Таблица 1.

### Сильные и слабые стороны Нижегородской области

#### Сильные стороны

- Высокий уровень развития научно-образовательного и инновационного потенциала.
- Выгодное экономико-географическое положение
- Относительно низкая в сравнении с другими регионами стоимость трудовых ресурсов
- Высокий уровень развития обрабатывающей промышленности
- Развитая и эффективная система профессиональной подготовки и повышения квалификации, условия для подготовки высококвалифицированных кадров не только Нижегородской области
- Крупнейший в стране центр нефтепереработки
- Наличие в регионе эффективной системы работы с инвесторами, наличие нормативно-правовой базы, обеспечивающей режим наибольшего благоприятствования для бизнеса
- Опыт реализации крупных инвестиционных проектов
- Культурно-историческое и природное наследие, позволяющее развивать туризм и рекреацию

#### Слабые стороны

- Сокращение численности трудовых ресурсов, риск недостатка квалифицированных специалистов при реализации в дальнейшем инвестиционных проектов
- Низкая производительность труда (технологическая отсталость)
- Недостаточный уровень использования научно-образовательного и инновационного потенциала
- Износ основных фондов оборудования производственных предприятий, объектов инженерной инфраструктуры
- Нехватка мощностей энергоснабжения
- Ограниченность транспортно-логистической инфраструктуры
- Низкий природно-ресурсный потенциал
- Низкий уровень управленческой квалификации в органах местного самоуправления

Помимо вышеуказанных сильных и слабых сторон, внутренне присущих Нижегородской области, большое влияние на дальнейшее развитие региона оказывают факторы внешней среды (политические, экономические, технологические, социальные). Это факторы, которые несут в себе как дополнительные возможности для развития, так и потенциальные угрозы (см. Таблица 2).

Возможности для развития и потенциальные угрозы Нижегородской области

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поддержка моногородов на федеральном уровне</li> <li>• Принятие и финансирование на федеральном уровне программ развития жилищного строительства</li> <li>• Территориальная близость Нижегородской области к российской столице</li> <li>• Политическая стабильность</li> <li>• Появление новых ресурсо - и энергосберегающих технологий</li> <li>• Тенденция роста финансирования инвестиционных проектов за счет банковского кредитования в целом по России, развитие банковской системы</li> <li>• Рост спроса на отдых в России</li> <li>• Высокий интерес иностранных инвесторов к базовым отраслям и сектору «новой экономики» Нижегородской области</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Негативные общероссийские демографические тенденции (старение населения, снижение в перспективе численности населения)</li> <li>• Высокий износ в целом по стране объектов инженерной и коммунальной инфраструктуры</li> <li>• Технологическое отставание России от других стран, обуславливающее проблемы в базовых отраслях Нижегородской области</li> <li>• Дефицит федерального бюджета, жесткая налогово-бюджетная политика</li> <li>• Экологические и техногенные катастрофы, угроза терроризма</li> </ul>

**Список литературы:**

1. Федеральный закон от 25.02.1999 №39-ФЗ (в ред. от 28.12.2013г.) «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» //справочная правовая система «Консультант плюс»;
2. Закон Нижегородской области от 31.12.2004 № 180-З (в ред. от 01.07.2015г.) «О государственной поддержке инвестиционной деятельности на территории Нижегородской области» // справочная правовая система «Консультант плюс»;
3. Официальная статистика: [Электронный ресурс]//Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Нижегородской области: nizhstat.gks.ru /;
4. Официальная статистика: [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики: www.gks.ru

## ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ ДЕФИЦИТА ПРОФЕССИОНАЛЬНО ПОДГОТОВЛЕННЫХ КАДРОВ В МЕСТНОМ САМОУПРАВЛЕНИИ

*Рукавишников С.О.*

*Студентка 1 курса магистратуры  
ННГУ им. Н.И.Лобачевского*

**Аннотация:** рассмотрены вопросы обеспечения профессионально подготовленными кадрами местное самоуправление, выявлены проблемы кадровой политики на местном уровне.

**Ключевые слова:** кадровая политика, муниципальный служащий, муниципальная служба.

Местное самоуправление в современном обществе рассматривается как: форма самоорганизации граждан, инструмент демократического участия граждан в решении вопросов местного значения и элемент рыночной экономической системы страны в целом.

А.Д. Медведев подчеркнул: «Местное самоуправление должно открывать гражданам возможность самостоятельно решать свои локальные проблемы без указаний и распоряжений сверху».[1] Для решения поставленной задачи органам местного самоуправления нужны высококвалифицированные кадры, которые способны оценить экономический, природно – ресурсный, демографический, технический и инвестиционный потенциал муниципального образования, управлять инновационной деятельностью и рационально распоряжаться финансами, в том числе муниципальной собственностью муниципалитета.

Таблица 1.

Численность органов местного самоуправления в Российской Федерации  
(тыс. чел.)

	2012 год	2013 год	2014 год
Численность занятых в органах местного самоуправления и избирательных комиссиях, в том числе:	496,7	490,1	493,3
Представительные органы местного самоуправления	15,4	15,5	15,4
Исполнительные органы местного самоуправления	476,6	469,3	469,8

Источник: Федеральная служба государственной статистики: [www.gks.ru](http://www.gks.ru)

Значительная численность исполнительных органов местного самоуправления в России объясняется тем, что в результате муниципальной реформы (ФЗ №131) появилась двухуровневая система местного самоуправления, что предполагает в каждом муниципальном образовании собственного штаба профессионально квалифицированных кадров. [2]

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

С помощью статистического метода – выявления тренда в рядах динамики, можно проанализировать таблицу 1 и сделать вывод о том, будет ли увеличиваться численный состав работников местной власти на предшествующие 2015-2017 года.

Диаграмма 1.



Анализируя Диаграмму 1, можно сделать вывод о том, что на предшествующие года положительной динамики увеличения профессионально подготовленных кадров в органах местного самоуправления не прогнозируется.

Несмотря на динамику численности занятых в органах местного самоуправления, дефицит кадров до сих пор остается актуальной проблемой в России. Муниципалитеты остро нуждаются в профессионально подготовленных кадрах.

Многие муниципальные служащие имеют недостаточный уровень знаний, что сказывается: во-первых, в незнании и неумении пользоваться законодательной базой страны, во-вторых, являются некомпетентными при решении многих вопросов: юридических и экономических, в – третьих, не успевают развиваться в сфере информационных технологий.

Конечно, многие органы местного самоуправления восполняют дефицит кадров выпускниками университетов, которые окончили направление «государственное и муниципальное управление», но возлагать на них какую – либо ответственную работу они не готовы. Одних теоретических знаний мало, а практических навыков в данной сфере у выпускников не имеется. Поэтому необходимо получить навыки в общении с людьми и глобальное изучение проблем того региона, в котором находится данное муниципальное образование.

Программа формирования кадрового резерва управленческого персонала (указ Президента РФ от 25.08.2008 №1252) во многом упрощает работу кадровой службы муниципального образования. В резерв кадров включаются муниципальный служащий, отвечающий квалификационным требованиям.

Программа подразумевает не только поиск и отбор новых кадров муниципальной службы, но и подготовку и переподготовку уже имеющегося персонала органов местного самоуправления.

Данная программа выработала принципы, которым должен соответствовать муниципальный служащий, а именно:

- Высокая квалификация;
- Социальная компетентность;
- Высокий уровень работы с информационными технологиями в режиме он-лайн;
- Наличие стратегического инновационного мышления;
- Сочетание технических и гуманитарных направлений работы;
- Включенность в систему непрерывного образования (саморазвития);
- Умение быстро ориентировать в условиях меняющегося законодательства;
- Способность работать в условиях недостатка времени.

Переход России на инновационный путь развития подразумевает наличие управленцев нового типа, удовлетворяющих вышеуказанным принципам.

В целях предотвращения проблемы дефицита кадров местного самоуправления предоставляется целесообразным принятие следующих мер:

1) Принятие на уровне субъекта Российской Федерации целевой программы, обеспечивающей финансирование или софинансирование обучения муниципальных кадров;

2) В целях реализации принципа системности и единства подходов к организации подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных кадров представляется целесообразным разработку профильными органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации типовых муниципальных программ развития муниципальной службы;

3) Можно предложить основной принцип подготовки специалистов в области муниципального управления. В основе должна лежать послевузовская подготовка специалистов-практиков высшей квалификации. Лица, претендующие на высшие руководящие должности в муниципалитете, должны иметь не только базовое профильное образование в области государственного и муниципального управления, но и соответствующую лицензию на право работы на таком уровне;

4) обновление структуры сети образовательных учреждений в соответствии с задачами, в том числе формирование интегрированных образовательных структур;

5) Совершенствование учебных программ повышения квалификации муниципальных кадров;



б) Обеспечение достойной заработной платы муниципальным служащим и расширение государственно обеспеченных социальных гарантий муниципальным служащим.

### **Список литературы:**

1. Полный текст выступления Дмитрия Медведева на II Гражданском форуме в Москве 22 января 2008 // «Российская газета»: [www.rg.ru](http://www.rg.ru);
2. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (действующая редакция от 30.03.15) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс;
3. Официальная статистика: Численность и состав работников государственных органов и местного самоуправления [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики: [www.gks.ru](http://www.gks.ru);

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

## КОНТРОЛЛИНГ КАК НОВЫЙ МЕХАНИЗМ В УПРАВЛЕНИИ ПРОИЗВОДСТВОМ

*Русских Н.Е.*

*магистрант по направлению  
«Производственный менеджмент»  
ННГУ им. Н. И. Лобачевского*

**Аннотация.** Описана современная концепция управления деятельностью предприятия, которая интегрирует процессы планирования, контроля и информационного обеспечения. Обоснована актуальность и эффективность внедрения контроллинга.

**Ключевые слова:** контроллинг, управленческое решение, управление производством, контроль, эффективность, предприятие

Недавний переход российской экономики к рыночным отношениям привел к значительной модернизации принятия управленческих решений в производственно-хозяйственной деятельности предприятий. В отечественных компаниях постепенно происходит осознание важности компетентности и профессионализма менеджеров среднего и высшего звеньев управления, которые могут принимать более качественные и эффективные решения в условиях конкуренции.

Модернизация российской экономики заставила искать новые методы управления, планирования, учета, контроля и анализа хозяйственной деятельности предприятия. Одним из таких методов стал контроллинг, который широко внедряется не только в коммерческих, но и государственных организациях.

Впервые термин «контроллинг» был принят в Германии, где под ним понимали систему учета и анализа затрат и результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Однако инструмент контроллинга впервые появился в конце XIX века на предприятиях США, где назывался «управленческий учет», поэтому американские специалисты считают, что контроллинг — это разновидность аудита и ревизии. [1]

В России интерес к контроллингу стал проявляться лишь с 1990-х годов, когда советская экономика переходила на рыночные принципы хозяйствования и требовала обоснованности принимаемых управленческих решений. В связи с этим, инструменты и технологии российского контроллинга заметно отстают от зарубежных. Помимо поздней информированности о сущности контроллинга к причинам отставания этого механизма можно отнести:

- недоверие к западному опыту управления;
- отголоски советского управления и непонимание необходимости использования новых методов и инструментов управления;
- разнообразие подходов к определению контроллинга, отсутствие методологической базы;
- отсутствие образовательной базы для подготовки специалистов этой сферы. [3]

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Что же такое «контроллинг»? Исследователи по-разному подходят к этому вопросу. На наш взгляд, наиболее точное определение дал автор книги «Планирование и контроль: концепция контроллинга» Дитгер Хан. По его мнению, контроллинг – это система интегрированного информационного обеспечения, планирования и контроля деятельности предприятия. [4]

Главная цель контроллинга – информационная поддержка управленческих решений, от которых зависит достижение стоящих перед предприятием целей.

Поскольку компании могут ставить стратегические и оперативные цели, то различают стратегический и оперативный контроллинг. Стратегический направлен на реализацию долгосрочных стратегий и задач, а оперативный – на информационную и инструментальную поддержку менеджеров в краткосрочном периоде. Различия между стратегическим и оперативным контроллингом представлены в таблице 1.

Таблица 1

Сравнение стратегического и тактического контроллинга

Признак	Стратегический контроллинг	Оперативный контроллинг
Цель	повышение качества принимаемых решений	
Объект планирования	конкретное предприятие	
Временные рамки	долгосрочные и среднесрочные задачи	краткосрочные и текущие задачи
Источник информации	внешняя и внутренняя среда	внутренняя среда
Показатели, подлежащие анализу	показатели выполнения стратегических планов	рентабельность капитала, производительность, степень ликвидности
Полнота и точность информации	много приблизительных данных	высокая точность
Ориентация	на потенциал	на конкретный результат
Широта охвата	концентрация на отдельных важных позициях	охват всех функциональных областей и интегрирование их

В рамках производственного предприятия контроллинг можно внедрять непосредственно в производстве. Начальникам производства нужна полная и достоверная информация, как о выпуске продукции, так и о планировании закупок и поставок чаще всего при оперативном планировании. Причем необходима не просто информация, а систематизированная, проанализированная, интерпретированная и агрегированная информация. Именно поэтому основная цель оперативного контроллинга заключается в

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

информационной и консультационной поддержке менеджеров для качественного управления производственным предприятием.

На рисунке 1 представлены элементы системы контроллинга на производственном предприятии. [5]

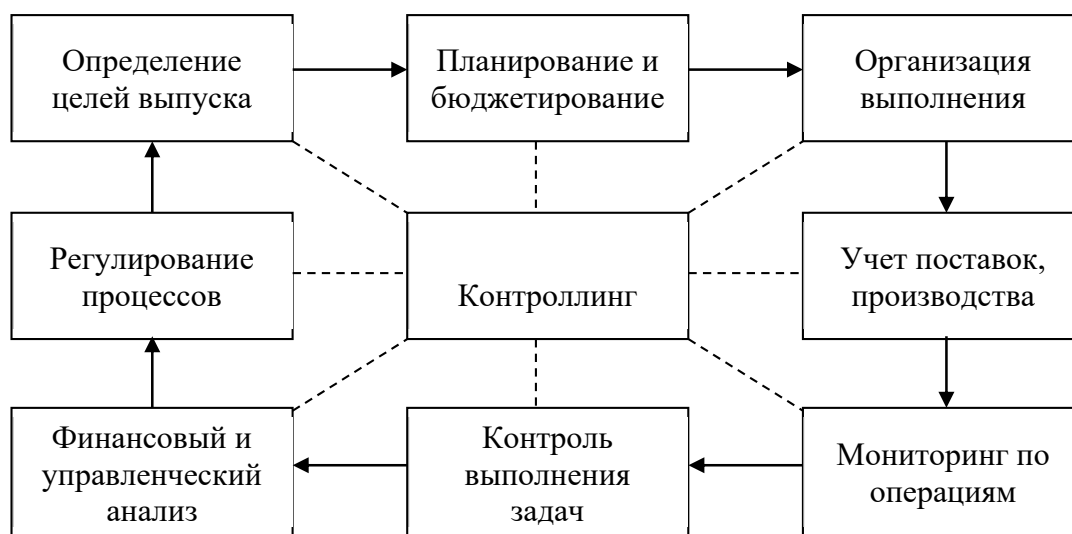


Рисунок 1 – Элементы системы контроллинга

Целевой задачей контроллинга производства является управление производственными издержками. Руководителю важно знать не только совокупную сумму затрат, общий выпуск и прибыль, но и выявлять влияющие факторы.

Основными инструментами контроллинга производства являются:

а) анализ отклонений:

- отклонения по количеству (расхождение плана и факта выпуска продукции);
- структурные отклонения (возникают при полной замене планового ресурса производства другим);
- отклонения по размеру партии;

б) установление предельно допустимых отклонений;

в) анализ использования мощностей (используется при оценке степени загрузки оборудования);

г) поиск «узких» мест, ими могут быть:

- не гармонизированные мощности производственного оборудования;
- дефицит материалов;
- дефицит определенных категорий работников и др.;

д) факторный анализ.

Во всех развитых странах мира контроллинг признан одним из самых эффективных инструментов управления. В условиях глобализации происходит активное перемещение не только технологий производства, управления, коммуникаций и др., но и инструментов контроллинга. Так,

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

например, при строительстве японских автозаводов в США используются инструменты контроллинга, разработанные в Японии; Германия перенимает опыт контроллинга в США и т.д. [6]

В таблице 2 приведены данные, которые свидетельствуют о результативности менеджмента компании при применении инструментов контроллинга. [7]

Таблица 2

### Эффект от внедрения контроллинга

Компания	% увеличения эффективности управления	% увеличения эффективности производственного процесса
Sony	25	18,4
Samsung	24,2	18,0
LG	18,7	25,9
Akai	11,8	8,4
Kodak	11,7	31,9
Nokia	10,2	25,3
Mazda	9,9	22,9
Siemens	9,3	21,5
BP	9,1	19,6
Shell	8,6	19,02
AIG Brunswick Capital	7,2	14,9

Применение инструментов контроллинга позволяет предприятиям добиваться высоких результатов, прежде всего в таких областях, как планирование, прогнозирование, инвестиционная привлекательность, инновационная деятельность, финансовые результаты, о чем свидетельствуют данные таблицы 3. [2]

Представленные показатели отражают, что внедрение систем контроллинга может повысить уровень инвестиционной привлекательности компаний до 17%, эффективности оборота документов – до 27%, увеличения открытости компании – до 24%, финансовой устойчивости – до 22% и оптимизации системы планирования – до 32%.

Очень важно, что у всех компаний имеется позитивная динамика по анализируемым показателям. А это значит, что использование контроллинга в самых различных отраслях всегда дает положительный результат.

Динамика показателей компании, применяющих контроллинг

Компании	Изменение уровня инвестиционной привлекательности	Эффективность документооборота	Открытость компании	Финансовая устойчивость	Дополнительные возможности	Оптимизация системы планирования
British Petroleum	11,4	5,2	16,8	6,3	11,2	33,6
Tesco	9,3	11,6	4,3	8,9	15,2	10,2
Metro Group	7,2	15,3	6,3	22,1	1,2	14,9
Cristall Gross	6,5	11,3	3,2	22,5	3,06	12,2
Ford	1,2	14,8	5,2	6,3	7,02	17,6
Mazda	16,8	27,6	13,3	9,9	14,0	32,5
Bayer	3,5	5,2	6,1	2,2	1,6	8,2
Schwarzkopf	6,3	8,9	11,2	9,3	7,8	2,2
Oriflame	3,3	9,3	5,8	5,7	11,4	6,8
Motorola	6,8	9,3	6,5	11,0	12,5	2,9
Chivas	3,9	1,6	5,0	5,2	1,3	4,3
Huawei	16,5	11,9	24,1	3,5	8,6	14,0
Сиглер	0,2	0,96	1,03	0,45	1,69	2,2
Zinger	1,6	2,9	5,9	3,6	4,1	3,5
Европейский трастовый банк	3,3	5,6	4,4	13,0	9,7	25,0
МДМ-банк	9,5	18,2	14,2	6,3	1,6	11,4
Renault	13,3	6,9	11,0	9,2	2,9	12,6
МТС	2,2	0,45	1,3	1,9	1,6	5,0

В России наибольший интерес к контроллингу сначала проявляли банки («Русский Южный Банк», «Альфа Банк»). Однако на сегодняшний день данный инструмент управления используется в следующих компаниях: «Чепецкий механический завод», ГК «Конти», «АВТОВАЗ», «Ижорские заводы», «Лукойл», «Газпром» и т.д. [3] Наметилась заметная тенденция внедрения контроллинга в деятельность крупных промышленных и производственных предприятий и корпораций. Малые и средние российские компании пока несколько отстают, используя лишь отдельные элементы описанного инструмента управления. Однако, на наш взгляд, контроллинг важен для ускорения развития и повышения конкурентоспособности предприятия, а это немаловажно абсолютно для любой компании, независимо от ее размера.

### Список литературы

1. Каренов Р. С. Контроллинг — концепция управления деятельностью предприятия, интегрирующая усилия его служб по достижению поставленных целей // Вестник КарГУ, 2014
2. Материалы аналитического отдела государственной Думы РФ по контролю и финансовому мониторингу (каталог №1-0233.89 от 5 декабря 2004 года) С.23-69
3. Трошина Е. П., Платонов И. В. Современное состояние и тенденции развития контроллинга в России и за рубежом // Вестник Самарского государственного экономического университета, 2013 №5(103) С.113-118
4. Хан Д. Пик. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. - М.: Финансы и статистика, 1997. — 799 с.
5. Чурилова А. Н. Особенности внедрения и развития системы контроллинга на предприятиях пищевой промышленности // Проблемы современной экономики, №1 (37), 2011
6. Юсупова С.Я. Внедрение контроллинга как основы конкурентоспособности предприятия.// Справочник экономиста, М.: 2005 – 0,5 п.л.
7. Юсупова С.Я. Контроллинг и управленческий учет // Научно-практическое издание. М.: Изд. Макс-пресс, 2005 – 10, 25 п.л.

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ИННОВАЦИОННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И АКТУАЛЬНЫЕ  
ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ  
ТРУДОУСТРОЙСТВА ВЫПУСКНИКОВ СИБГИУ: ОПЫТ  
РУКМЦПСТВ «КАРЬЕРА»

*Рыбалкина Л.Г.*

*Директор Регионального учебного  
консультационно-методического центра  
профориентации и содействия  
трудоустройству выпускников  
«Карьера», Институт планирования  
карьеры, Сибирский государственный  
индустриальный университет, г.  
Новокузнецк, Россия*

**Аннотация:** Автором анализируется деятельность Регионального учебного консультационно-методического центра профориентации и содействия трудоустройству выпускников «Карьера», который функционирует в структуре Сибирского государственного индустриального университета. Среди основных методов работы можно назвать внедрение курса по планированию профессиональной деятельности, организацию прямых контактов с работодателями посредством проведения лекций, семинаров, круглых столов, дней карьеры и ярмарок вакансий, что способствует расширению спектра проводимых совместных мероприятий, развитию партнерских отношений между вузом и работодателями и, в конечном итоге, снижению уровня безработицы среди молодых квалифицированных специалистов.

**Ключевые слова:** трудоустройство, выпускник, работодатель, день карьеры, рынок труда, профориентация.

В системе профессионального образования Кузбасса, на территории которого могли бы разместиться несколько европейских государств, Сибирский государственный индустриальный университет занимает особое место. Это старейший и крупнейший вуз юга региона, отметивший в 2015 году свое 85-летие.

Процент трудоустройства выпускников в нашем вузе, как правило, превышает 99%, но постоянно анализируется ситуация на рынке труда, системные изменения, внедряются новые актуальные технологии для повышения результативности трудоустройства выпускников.

Центр «Карьера» был создан в 2000 году на базе центра профориентации молодежи Сибирского государственного индустриального университета. Решением Министерства образования и науки РФ в 2004 году ему присвоен статус регионального.

Цель работы центра – реализация государственной молодежной политики в области профориентации, содействие профессиональному становлению и трудоустройству выпускников учреждений профессионального образования Кемеровской области. С февраля 2014 года РУКМЦПСТВ «Карьера» входит в состав института планирования карьеры университета.



Сотрудники центра «Карьера» разработали и реализуют совместно с партнерами **«Комплексную технологию содействия профессиональному становлению и трудоустройству выпускников»** - систему мероприятий для оказания информационной, психологической и образовательной помощи молодежи.

В работе по содействию трудоустройству выпускников и их профессиональному становлению сотрудники центра «Карьера» используют системный подход, среди форм деятельности есть как традиционные, так и инновационные.

Сегодня система содействия трудоустройству выпускников представляет собой комплекс следующих мероприятий. Особое место в ней занимает учебная дисциплина для студентов всех специальностей и направлений подготовки – «Основы планирования профессиональной деятельности». С 1999 по 2015 год включительно в университете обучено самостоятельному поиску работы и трудоустройству 19810 выпускников.

На Всероссийских школах-семинарах, посвященных внедрению мониторинга трудоустройства выпускников и анализу лучшей практики содействия трудоустройству (2012г. – г. Санкт-Петербург, 2013г. – г. Белгород), дисциплина, разработанная сотрудниками центра, «Основы планирования профессиональной деятельности», была названа «лучшей практикой» и рекомендована для внедрения на старших курсах в вузах Российской Федерации. Участники форумов центров карьеры вузов в апреле 2014 года также рекомендовали Минобрнауки включить в учебные планы эту дисциплину.

К традиционным формам работы центра «Карьера» можно, прежде всего, отнести технологию взаимодействия с работодателями: организацию контактных мероприятий со студентами и выпускниками на предвыпускном этапе – презентации компаний, встречи, экскурсии на предприятия целевого рынка труда, Дни карьеры, ярмарки вакансий; трудоустройство учащейся молодежи и выпускников на временную и постоянную работу по заявкам работодателей. За 2014, 2015 годы работодатели предложили центру 16876 вакансии, в том числе, вакансии, полученные из центра занятости населения г. Новокузнецка.

За прошедший учебный год университет заключил 116 договоров о стратегическом партнерстве с предприятиями и организациями, 38 – за пределами Кемеровской области. Совместно со специалистами ключевых партнеров разрабатывается учебно-методическое обеспечение образовательного процесса: составляются учебные планы и программы дисциплин, согласовываются фонды оценочных средств, университет реализует проект по целевой подготовке специалистов по 47 договорам.

В 2014 году 5 018 студентов прошли практику на таких крупных предприятиях, как: ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК», ОАО «Кузнецкие ферросплавы», ОАО «Новокузнецкий завод резервуарных металлоконструкций им. Н.Е. Крюкова», ОАО «РУСАЛ Новокузнецк», ЗАО «ГМК «Норильский Никель», ЗАО «Полюс Золото» и т.д.

Особое внимание коллектива центра отведено взаимодействию с социальными партнерами как внешними, так и в институтах университета. Здесь прежде всего следует отметить тесное взаимодействие со специалистами ГКУ «Центр занятости населения г. Новокузнецка».

В 2014 году университет установил информационный киоск вакансий в офисе центра «Карьера», с тем, чтобы у выпускников не было необходимости обращаться за поиском работы в ЦЗН. Объявления о возможностях трудоустройства размещаются и на стационарном стенде возле офиса центра «Карьера», и на мониторах университета.

Летом 2015 года студенческое кадровое агентство (СКА) «Перспектива», созданное в 2013 году на базе молодежного актива РУКМЦПСТВ «Карьера», организовало в центре занятости населения г. Новокузнецка консультационный пункт для выпускников, обращающихся в ЦЗН за поиском работы. Для них была разработана специальная анкета, с которой затем они приходили в центр «Карьера» за содействием в трудоустройстве. Им помогали подобрать подходящие вакансии и направляли на предприятия для собеседования.

С помощью активистов, членов студенческого кадрового агентства «Перспектива», решаются такие задачи, как сокращение безработицы среди молодежи, формирование лидеров в молодежной среде, помощь в организации контактных мероприятий центра «Карьера». За командные достижения в конкурсе студенческих объединений в 2013 году СКА «Перспектива» удостоено гранта компании ОАО «Полюс Золото». А руководитель агентства – студент Надежда Масленникова в 2014 году вместе со специалистами центра «Карьера» приняла участие в реализации проекта Международной летней школы «Успешная карьера» в Болгарии и делала доклад «Механизмы эффективной деятельности студенческих кадровых агентств в системе «Студент-вуз-регион» на Круглом столе в Камчии. При поддержке Федерального Координационно-аналитического центра содействия трудоустройству выпускников учреждений профессионального образования РФ РУКМЦПСТВ «Карьера» реализовал в августе 2014 года международный проект «Успешная карьера».

В системе работы центра важное место занимает и карьерное сопровождение молодежи. С целью систематизации данных о карьере выпускников СибГИУ по специальностям горного профиля была издана монография «Выдающиеся выпускники СибГИУ – горные инженеры», а в программу учебной дисциплины и пособие «Планирование профессиональной деятельности и карьеры» вставлен специальный раздел «Планирование профессиональной карьеры». По запросам студентов и выпускников специалисты центра проводят консультации не только по трудоустройству, но и по планированию карьеры.

**Учебные пособия, подготовленные сотрудниками центра «Карьера», «Основы планирования профессиональной деятельности. Методы обучения», «Планирование профессиональной деятельности и карьеры» стали лауреатом федерального конкурса Фонда развития отечественного**

**образования и рекомендованы** к переизданию в России и за рубежом. Специалисты центра совместно с работниками отдела мультимедийных технологий создали учебный **фильм «Технология поиска работы и трудоустройства»**. Он используется в процессе обучения, но также его передали и в ЦЗН г. Новокузнецка для транслирования в холле безработным.

На послевузовском этапе для продвижения выпускников на рынке труда центр «Карьера» издает информационный бюллетень «Сибирский профессиональный потенциал», в нем наряду с резюме лучших выпускников печатают и аналитические материалы «Формула успеха».


Внутренними социальными партнерами центра «Карьера» являются прежде всего члены комиссии по трудоустройству в институтах СибГИУ (директор, заведующие выпускающими кафедрами, ответственные за трудоустройство на выпускающих кафедрах). Коллектив центра разработал специальную программу «Подготовка конкурентоспособных выпускников: комплексная методика мониторинга трудоустройства, интерактивные методы обучения» и провел обучение ответственных за трудоустройство на выпускающих кафедрах во время курсов повышения квалификации в 2013 году.

Создание института ответственных за трудоустройство выпускников университета дает возможность **индивидуально работать** с каждым студентом старших курсов, выстраивать обратную связь с выпускниками, оптимально содействовать их трудоустройству по полученной специальности.

Сегодня на выпускающих кафедрах институтов университета процессом трудоустройства выпускников руководят ответственные лица из числа профессорско-преподавательского состава. За дополнительный объем работы ответственные за трудоустройство получают стимулирующие надбавки.

Для корректировки процесса трудоустройства выпускников коллектив центра «Карьера» разработал систему опроса старшекурсников (4 курс) и выпускников, в которую входят: промежуточная анкета старшекурсника, «дорожная карта» студенческой группы, анкета выпускника.

Многогранность подходов к повышению результативности позволила коллективу центра разработать и реализовать более 20 значимых проектов, с 1999 по 2015 год обучить 19810 студентов и 167 преподавателей вузов и ссузов России, организовывать ежегодно не менее 14 крупных мероприятий для выпускников с целью их продвижения в профессиональной сфере, создать более 20 учебно-методических и рекламно-информационных ресурсов для обучения молодежи эффективной технологии поиска работы и трудоустройства, планирования и развития профессиональной деятельности.



**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**  
**РЕАЛИЗАЦИЯ УЧЕБНЫХ ПРАКТИК В РАМКАХ НОВОЙ**  
**МАГИСТЕРСКОЙ ПРОГРАММЫ «УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ**  
**БИЗНЕСА»**

**Салмина Н.А.**

*к.э.н., старший преподаватель кафедры менеджмента и государственного управления ИЭП ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация:** В статье рассмотрен один из обязательных элементов учебного плана подготовки магистров – практики. Перечислены виды практик, их цели и задачи. Предложенные методы организации позволяют реализовывать программу подготовки магистров с максимальной эффективностью.

**Ключевые слова:** магистерская программа, компетенции, подготовка кадров, учебная практика, педагогическая практика, технологическая практика, преддипломная практика

На современном этапе одной из приоритетных задач системы высшего образования, является совершенствование системы подготовки кадров, повышение доли выпускников магистратуры и аспирантуры, спешно защищающих магистерские и кандидатские диссертации.

Одним из важнейших ресурсов повышения эффективности и качества подготовки специалистов высшей научной квалификации является модернизация и разработка новых учебных программ подготовки магистров, ориентация их на поступление в аспирантуру и дальнейшую профессиональную деятельность в сфере науки и образования.

И ННГУ им. Н.И.Лобачевского не исключение. В частности, в Институте экономики и предпринимательства на кафедре менеджмента и государственного управления в 2015 г. начала действовать новая магистерская программа «Управление развитием бизнеса» по направлению «Менеджмент» под патронажем Благотворительного Фонда В. Потанина в рамках грантового конкурса для преподавателей магистратуры.

Магистерская программа является промежуточным звеном между высшим образованием (бакалавриатом) и последующим (защитой диссертации высшей квалификации кандидата или доктора наук). Такая квалификация дает возможность повышать собственный профессионализм обучающегося как в теоретической, так и в практической части. То есть либо практиковаться в изученной предметной области на базе существующих предприятий различных секторов народного хозяйства, другой вариант – углублять свои знания и работать над кандидатской диссертацией в избранной предметной области.

То есть подготовка магистров ориентирована на осуществление как научно–исследовательской и педагогической деятельности, так и высококвалифицированной практической работы.

Учебный план магистерской программы включает в себя дисциплины общенаучного и профессионального циклов.

Неотъемлемой (и не менее важной) составной частью учебного процесса, предусмотренной Федеральным государственным образовательным стандартом подготовки магистров, является практика.

Практика представляет собой вид учебных занятий, непосредственно ориентированных на профессионально-практическую подготовку магистрантов. Конкретные виды практик определяются ООП (Основной образовательной программой) вуза. Цели и задачи, программы и формы отчетности определяются вузом по каждому виду практики.

Места прохождения практики закрепляются официальными ежегодными (или долгосрочными) договорами ННГУ с руководителями государственных, акционерных предприятий, частных фирм, органов государственного управления и др. Отдельные студенты могут направляться для прохождения практики на предприятия, от которых получены гарантийные письма-подтверждения о предоставлении мест практики.

Аттестация по итогам практики осуществляется на основе оценки решения обучающимся задач практики, отзыва руководителей практики об уровне его знаний и квалификации.

Учебный план подготовки магистров по магистерской программе «Управление развитием бизнеса» включает в себя следующие виды практик:

1. Практика по получению первичных профессиональных навыков: учебная практика;
2. Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности: технологическая практика;
3. Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности: педагогическая практика;
4. Преддипломная практика

Приобретение первоначальных практических навыков работы магистрантов, углубление и закрепление теоретических знаний и компетенций, полученных в процессе теоретического обучения, начинается с учебной практики.

Учебная практика способствует закреплению полученных знаний; умению ставить задачи, анализировать полученные результаты и делать выводы; приобретению и развитию первичных навыков самостоятельной научно-исследовательской работы.

Технологическая практика базируется на содержании общенаучных и профессиональных дисциплин основной образовательной программы магистратуры. Для успешного прохождения технологической практики студент должен в полной мере овладеть профессиональными компетенциями, знаниями и навыками, предусмотренными программами дисциплин учебного плана.

Практический опыт, полученный при прохождении технологической практики, способствует более глубокому освоению дисциплин

профессионального цикла и подготовке практико-ориентированной выпускной квалификационной работы.

Основными целями педагогической практики являются:

- формирование практических навыков и методики преподавания;
- знакомство магистрантов со спецификой деятельности преподавателя специальных дисциплин и формирование умений выполнения педагогических функций;
- закрепление психолого-педагогических знаний в области высшей педагогики и приобретение навыков творческого подхода к решению педагогических задач.

Для успешного прохождения педагогической практики студент должен в полной мере овладеть профессиональными компетенциями, знаниями и навыками, предусмотренными программой дисциплины «Основы педагогики» учебного плана.

Практический опыт, полученный при прохождении практики, способствует более глубокому освоению дисциплин профессионального цикла и подготовке к решению задач педагогической деятельности магистранта в будущем.

Целью преддипломной практики является формирование и развитие профессиональных знаний в сфере избранной специальности, закрепление полученных теоретических знаний по дисциплинам направления и специальным дисциплинам магистерских программ, овладение необходимыми профессиональными компетенциями по избранному направлению специализированной подготовки.

Основной задачей практики является приобретение опыта в исследовании актуальной научной проблемы, а также подбор необходимых материалов для выполнения выпускной квалификационной работы - магистерской диссертации.

Практика может осуществляться как непрерывным циклом, так и путем чередования с теоретическими занятиями по дням (неделям) при условии обеспечения связи между теоретическим обучением и содержанием практики.


Таким образом, рассмотренные практики являются обязательным элементом поэтапной подготовки магистров в рамках разработанного учебного плана. Практики дают возможность достичь требований компетенций соответствующего стандарта наиболее оптимальным способом. Позволяют выпускникам программы использовать их в своей профессиональной деятельности.

*Статья подготовлена при поддержке Благотворительного фонда В. Потанина. Гранд 2015 г.*

### Список литературы:

1. Яшин С.Н., Кулагова И.А., Нестерова Т.А., Салмина Н.А. Актуальные проблемы подготовки магистров для управления бизнесом // Актуальные проблемы управления. Сборник научных статей. Электронное издание. Н.Новгород: Издательство ННГУ. 359 с. 2015. С. 355-359.

2. Яшин С.Н., Кулагова И.А., Нестерова Т.А., Салмина Н.А. Возможности совершенствования системы подготовки магистров для управления бизнесом // Молодежь и предпринимательство: проблемы теории и практики: Материалы III Межвузовского научно-практической студенческой конференции (Нижний Новгород, 28 апреля 2015 г.): Изд-во Н.Новгород, 680 с. 2015. С. 263-266



**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**  
**НЕОБХОДИМОСТЬ РАЗРАБОТКИ ТЕОРИИ МУНИЦИПАЛЬНОЙ**  
**КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ – АКТУАЛЬНАЯ ЗАДАЧА РАЗВИТИЯ**  
**МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ**

*Серафимов М.М.*

*кандидат социологических наук, доцент  
ННГУ им. Н.И.Лобачевского*

**Аннотация:** Автор остро ставит вопрос необходимости разработки теоретических основ муниципальной кадровой политики, без которых невозможно развитие местного самоуправления. Речь идет об учете опыта предыдущих лет и совершенствовании практической работы на современном этапе.

**Ключевые слова:** местное самоуправление, муниципальное образование, кадровая политика.

Муниципальные образования всех уровней являются структурными элементами особого вида власти, определенного в Конституции РФ как «местное самоуправление» [1]. Само это понятие предполагает наличие объектов и субъектов управления. Более того, в отличие от других форм управления, как утверждает наука: «самоуправление – есть не что иное, как способность элементов системы делать жизнедеятельность этой системы предметом своего сознания и воли» [2].

Субъект и объект местного самоуправления имеет сложную структуру. Ключевым звеном, как во всякой социальной управленческой системе являются люди, человеческий фактор. Субъектом кадровой политики выступают органы местного самоуправления, то в таком случае есть основания говорить о муниципальной кадровой политике. И если под государственной кадровой политикой понимается стратегия, политический курс работы с кадрами на общегосударственном уровне [3], то по аналогии подобная стратегия должна существовать и на уровне местного самоуправления. Как показывает анализ научной литературы по кадровой проблематике, большинство работ описывают и разрабатывают эту тему либо на высоком макросоциальном уровне (государство, субъект федерации), либо на микросоциальном (управление персоналом).

Нами была сделана попытка всестороннего анализа кадровой политики на уровне муниципального образования [4]. Однако это находит применение на практическом уровне лишь частично. По-прежнему, на уровне муниципального образования района кадровая политика как правило всего лишь сложившаяся практика субъектов управления, базирующаяся на понимании или важности расставить свои кадры, сохранить власть, подготовить нужное количество специалистов и др. В тоже время в советском прошлом кадровая политика существовала на всех уровнях, и определяла её политика КПСС, а в районном звене она как правило задавалась вышестоящими органами с учётом местной специфики и самостоятельность местных органов жёстко регулировалась.



В новых политических и экономических условиях кадровая политика по сути не сформирована даже на государственном уровне, что же касается муниципальных образований, то они функционируют и обеспечивают жизнедеятельность за счёт кадрового потенциала, подготовленного в советский период.

Такое положение дел объясняется не только отсутствием потребности и политической воли субъектов, формирующими кадровую политику, но и отсутствием целостной теоретической основы кадровой политики.

Об этом говорят опытные практические работники. «Для творческой реализации российской модели местного самоуправления одной из ключевых является проблема муниципальной кадровой политики» [5].

«Актуальность проблемы очевидна, но необходимо понять, что изолированное изучение кадровых процессов в сфере управления, властных отношений без глубокого анализа их социальных основ – состояния кадрового потенциала всего общества, в первую очередь местного сообщества, - уже заводило в тупик кадровую политику государства. Не исключен такой же исход в будущем, если не учиться на ошибках прошлого.» [6].

Об этом же говорят и видные ученые. В нашей стране, как справедливо отмечает А.И. Турчинов, суждения о теоретической несостоятельности кадровой политики и как теории, и как практики возникли как следствие «разрушения монополии одной партии на право разработки и реализации кадровой политики, образование полисубъектной и полиобъектной структуры кадровой политики, активного и повсеместного внедрения в сферу социального управления практики управления персоналом» [7].

В своей монографии он выделяет два исторически сложившихся фактора обусловленности кадровой политики: корпоративная кадровая политика и кадровая политика базирующаяся на идеологических основах.

Корпоративная кадровая политика предполагает «размещение» на ключевых постах, должностях «своих» людей, своего клана, рода, друзей, знакомых, людей ангажированных.

Кадровая политика, базирующаяся на идеологических основах, исходит из приоритетов при «размещении» на должностях людей, приверженных одним идеологическим взглядам, позициям, мировоззрениям. Это, как правило, кадровая политика политической партии [7].

Автор делает на наш взгляд обоснованный вывод, что в современных условиях усложнения структуры общественных интересов, усложнения задач социального управления, социальной цены управленческих решений и деятельности персонала кадровая политика, основанная на идеологической или корпоративной парадигме, испытывает серьезные трудности, вплоть до разрушения всей системы такой кадровой политики и утраты власти. Он предлагает выстраивать кадровую политику, которая основывается на деятельности, профессионально-деятельностном подходе. Это означает, что содержание и структура кадровой политики, её цели, принципы вырабатываются, исходя из исторически достигнутого уровня развития человеческой деятельности, профессионального труда, культуры общества.

Однако, любые самые совершенные теоретические модели управления без практического применения не дадут ожидаемых результатов. Поэтому необходимо более активно и продуктивно использовать уже имеющуюся сеть подготовки и переподготовки муниципальных служащих.

Отмечая несомненные достоинства такой подготовки управленцев для государственной и муниципальной службы, А.В.Сурин тем не менее отмечает: «Между тем реальная социальная практика требует решения современных управленческих задач не с позиции прошлого, а с позиции будущего, что существенно переориентирует систему подготовки специалистов в сфере управления. Возникает парадоксальная ситуация: ориентация на сложившуюся практику становится фундаментально непрактичной. На вызовы будущего человек отвечает методами прошлого» [8]. Это в свою очередь требует активного использования в процессе обучения и практической деятельности информационных технологий.

### Список литературы:

1. Конституция Российской Федерации, принята всенародным голосованием 12.12.1993 (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ).
2. Государственное управление: основы теории и организации., /под ред. В.А.Козбаненко/, т.1, Статут, 2002, 366 с., с.16.
3. Государственная кадровая политика: концептуальные основы, приоритеты, технологии реализации. М, РАГС, 1996, с.16.
4. Серафимов М.М. Кадровый потенциал в стратегии развития муниципального образования, монография, Н.Новгород: Изд. НИСОЦ, 2007 г. 177 с.
5. Гладышев А.Г., Иванов В.Н., Мельников С.Б., Патрушев В.И., и др. Муниципальная кадровая политика: Учебное пособие., М, Муниципальный мир, 2006 г.
6. Гладышев А.Г. Устойчивое развитие местного сообщества: теория, методология, практика. М, ЗАО «Издательство «Экономика», 2007, 647 с.
7. Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М, Флинта, 1988, 272 с.
8. Сурин А.В. На пути формирования науки управления М, «Российская политическая энциклопедия», 2007, 312 с.

**ВЫБОР, ПОДГОТОВКА И АНАЛИЗ ДАННЫХ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ С  
ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИСКУССТВЕННЫХ НЕЙРОННЫХ СЕТЕЙ И  
КОРПОРАТИВНОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ**

*Скибин А.Г.*

*Аспирант ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация:** Для успешного функционирования предприятия и повышения его конкурентоспособности необходимо развивать стратегию инновационного развития. Изучение инновационного потенциала компании требует комплексного подхода. Важно использовать не только количественные данные, которые могут быть получены из документов финансовой отчётности, но и качественные показатели. Важно использовать современные методы для анализа такой информации.

**Ключевые слова:** Инновационное развитие, финансовая устойчивость, корпоративные информационные системы, искусственные нейронные сети.

Функционирование и развитие современного предприятия тесно связано с решением целого ряда проблем. И к таким проблемам можно отнести: стратегическое планирование, реструктуризацию, стратегическое управление, долгосрочную инновационную и инвестиционную политику, учёт рисков в краткосрочной и долгосрочной перспективе и т.д. [1-6].

Одним из инструментариев для решения подобного рода проблем являются современные программные средства, в частности, корпоративные информационные системы и искусственные нейронные сети.

Искусственная нейронная сеть (ИНС) – это существенно параллельно распределенный процессор, обладающий способностью к приобретению, сохранению и репрезентации опытного знания [7]. В зависимости от области в которой работает компания, приложение использующее алгоритм искусственных нейронных сетей может выполнять задачи анализа конкурентоспособности предприятия, уровня его инновационного развития, определять инвестиционный потенциал. Преимущество использования искусственных нейронных сетей заключается в работе с большим объёмом данных и их вариативностью.

SAP ERP - это программный продукт немецкой компании SAP реализующий стратегию ERP. SAP ERP (текущая версия 6.0) является частью SAP Business Suite - пакета программных продуктов компании. Платформа для работы с SAP Business Suite называется NetWeaver. Модульная структура системы SAP R/3 позволяет организации внедрять продукт поэтапно и выбирать только те модули, которые для неё актуальны.

В ERP системе хранится аналитика предприятия и данные о финансовой отчётности, которые могут быть использованы для изучения инновационного потенциала предприятия. В частности, Модуль Финансы (FI) системы SAP предназначен для работы с бухгалтерией компании. Состоит из следующих подразделов: Главная книга, Бухгалтерия дебиторов, Бухгалтерия кредиторов, Финансовое управление, Консолидация, Специальный регистр и

Информационная система отчётности. Данные, которые хранятся в модуле FI могут быть применены для оценки финансового состояния предприятия.

Для определения финансовой устойчивости предлагается использовать следующие данные [8]:

- Наличие собственных оборотных средств
- Наличие собственных оборотных средств и долгосрочных заемных источников для формирования запасов и затрат.
- Общая величина основных источников средств для формирования запасов и затрат. Она рассчитывается как сумма собственных оборотных средств, долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов. На основе этих показателей, характеризующих наличие источников, которые формируют запасы и затраты для производственно-хозяйственной деятельности, рассчитываются величины, дающие оценку размера (достаточности) источников для покрытия запасов и затрат.
  - Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств
  - Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат
  - Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников для формирования запасов и затрат.

Показатели обеспеченности затрат и результатов источниками их формирования являются базой для классификации финансово-экономического положения предприятия по степени его финансовой устойчивости.

При определении типа финансовой устойчивости принято использовать трехмерный (трехкомпонентный) показатель  $S = \{S_1(x_1), S_2(x_2), S_3(x_3)\}$

Функция  $S(x)$  определяется следующим образом:

$$S(x) = 0, \text{ если } x \geq 0$$

$$S(x) = 1, \text{ если } x < 0$$

1) абсолютная устойчивость финансового состояния, когда используемыми источниками покрытия затрат являются собственные средства. Она определяется условиями:  $S = (1,1,1)$

2) нормальная финансовая устойчивость, когда используемыми источниками покрытия затрат являются собственные средства и долгосрочные кредиты. Она определяется условиями:  $S = (0,1,1)$

3) неустойчивое финансовое состояние, когда используемыми источниками покрытия затрат являются собственные средства, долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы. Определяется условиями:  $S = (0,0,1)$

4) кризисное финансовое состояние, когда у предприятия отсутствуют источники покрытия затрат. Определяется условиями:  $S = (0,0,0)$

Так же необходимо использовать качественные параметры функционирования предприятия, которые могут быть получены с помощью экспертной оценки. Для хранения и аналитики такой информации в SAP есть модуль Стратегическое управление предприятием SAP (SEM) - прикладной компонент [mySAP.com](http://mySAP.com), который полностью поддерживает процессы

стратегического управления предприятием на всех соответствующих уровнях. Данный функционал позволяет:

- собирать неструктурированную информацию из внешних и внутренних источников;
- консолидировать фактические данные;
- отслеживать ключевые факторы успеха, используя внешние и внутренние эталонные тесты;
- доводить стратегию и результаты деятельности до основных лиц, имеющих интерес в компании, и получать обратную связь.

Важно учитывать то, что количественные и качественные данные, которые будут поданы на вход нейронной сети необходимо нормировать - провести их обработку. В случае, когда полученные значения имеют большой разброс, они искажают масштаб общей выборки, что может привести к неправильным результатам в работе нейронной сети.

### Список литературы:

1. Трифонов Ю.В. Модифицированная концепция построения систем управления эффективностью бизнеса // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2013. №3-1. С.289-292
2. Жариков А.В., Трифонов Ю.В., Ширяева Ю.С. Совершенствование организационных форм инновационной деятельности // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2012. №2-2. С.109-113.
3. Трифонов Ю.В., Вышинская Е.Н., Вышинский И.М. Сравнение методов анализа риска инвестиционных проектов // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2012. №3-1. С.221-225
4. Трифонов Ю.В., Лебедев Ю.А., Летагина Е.Н. Воспроизводство основного капитала электроэнергетики // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2008. №1. С.146-150.
5. Трифонов Ю.В., Сушников И.А. Проблемы реструктуризации Российских предприятий // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2004. №2. С.68-73.
6. Комарцова Л.Г. Нейрокомпьютеры: Учебное пособие для вузов. / Л.Г. Комарцова, А.В. Максимов — Москва: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2004. — 400 с.
7. Трифилова А.А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия. - М.:Финансы и статистика, 2005

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ.

*Слюнина С.А.*

*Магистрант ФГАОУ ВО  
«Нижегородский государственный  
университет им. Н.И. Лобачевского»*

**Аннотация.** В данной статье рассмотрены современные тенденции рынка телекоммуникаций. Проанализированы характерные особенности тенденций мирового и российского рынков телекоммуникаций и так же Нижегородского рынка мобильной связи. Сформирована структура телекоммуникационного рынка, выявлены и обоснованы возможные прогнозы роста и развития мирового, российского и Нижегородского рынков телекоммуникаций.

**Ключевые слова:** телекоммуникационный рынок, тенденции рынка, телекоммуникационные услуги, кобрендинговые проекты, интернет-среда, NFC-платежи, интернет-пользователь.

Рынок телекоммуникационных услуг в настоящее время является одним из активно развивающихся направлений. Прогрессивное развитие отрасли мобильной связи связано непосредственно с интенсивным ростом количества абонентов, разнообразием и качеством предоставляемых услуг.

Качество предлагаемых услуг выступает одним из ключевых факторов при принятии решения о покупке. При этом потребители будут лояльны к оператору мобильной связи только в случае, если предоставляемая услуга соответствует их ожиданиям. Операторам становится сложнее привлекать новых клиентов, нежели поддерживать лояльность существующих потребителей к бренду компании.

Изменение статуса основных игроков на рынке мобильной связи: слияние мобильных активов Tele2 и Ростелекома еще сильнее повлияло на уровень конкуренции в отрасли.

Тенденции рынка телекоммуникаций можно условно разделить на две группы:

1. Тенденции мирового и российского рынков телекоммуникаций;
2. Тенденции Нижегородского рынка мобильной связи;

Телекоммуникационный рынок состоит из нескольких сегментов (см. на рисунок 1). Самая большая доля рынка принадлежит сотовой связи – 58% [1].

На мировом рынке телекоммуникаций проникновение и мобильный трафик выросли почти в два раза. Специалисты связывают эти изменения с ростом продаж смартфонов, которые превысили 55% по итогам 2014 года. Эксперты прогнозируют к концу 2016г. – началу 2017 г. рост следующих показателей [2]:

- Ежемесячный объем мобильного дата трафика превысит 10 эксабайт;
- Количество мобильных устройств превысит население земного шара;
- Средняя скорость соединения превысит 1 Mbps;
- Планшеты превысят 10% глобального мобильного трафика;

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

- Произойдет семикратное увеличение скоростей соединения по сравнению с 2014 г.;
- 4G составит 10% от количества соединений и 45% всего трафика;
- 2/3 мирового мобильного трафика будет видео;

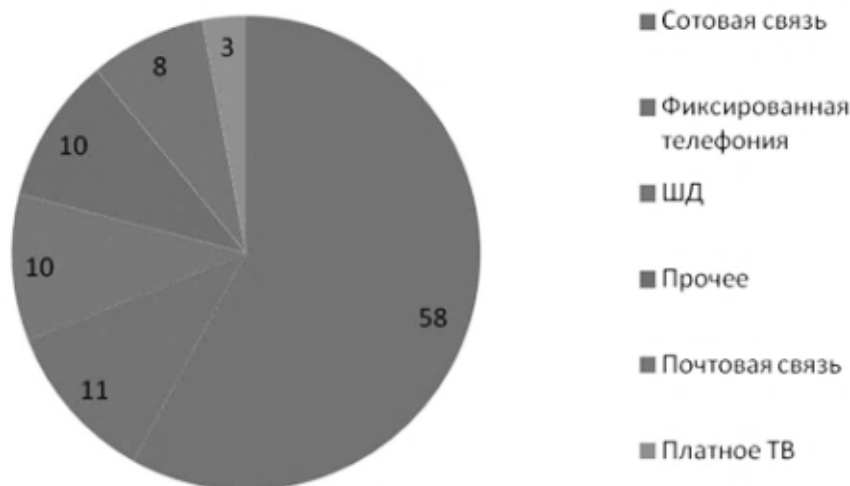


Рисунок 1. - Структура телекоммуникационного рынка в 2014 г. по бизнес-направлениям, %

Все эти факторы свидетельствуют о том, что ключевая тенденция рынка телекоммуникаций – развитие высокоскоростного интернета и увеличение потребления интернет-трафика.

Потребление 4G растет и составляет 45% от общего трафика, возрастает популярность использования облачных сервисов.

Рынок проводного ШПД по прогнозам экспертов к 2016 году составит 37,5 млн и 1,57 млн абонентов в частном и корпоративном сегментах соответственно [3].

Развитие интернет-среды привело к появлению различных мобильных сервисов. Активно начала развиваться электронная коммерция – процесс удаленного приобретения товаров и услуг как физических, так и нефизических, при помощи телекоммуникационных сетей, прежде всего сети интернет. Потребители оплачивают услуги сотовой связи, счета и штрафы, включая оплату услуг ЖКХ и штрафов ГИБДД, покупают авиа- и железнодорожные билеты, билеты на развлекательные мероприятия, цифровой контент, включающий в себя цифровые книги, видеоконтент, аудиоконтент и пр.

71% российских интернет-пользователей совершили покупку онлайн за последние полгода, однако только 6% покупок осуществляется с помощью мобильного устройства [4].

Наряду с онлайн покупками развивается сфера мобильного банкинга – сервис, позволяющий управлять средствами клиентов с использованием мобильного терминала, оплачивать товары и услуги, а также совершать

переводы со своего банковского счета с помощью мобильного телефона. Услуга реализуется либо с помощью SMS-команд (SMS-банкинг), либо с помощью специальных приложений для телефонов, использующих Интернет для передачи данных.

Активное использование интернета ведет к еще одной тенденции на рынке телекоммуникаций - актуализация темы безопасности в интернет-среде. Мобильным интернетом сегодня пользуется практически каждый второй ребенок в России, поэтому в скором времени актуализируется проблема защиты детей от ненормативного контента. Операторы большой тройки уже предложили родителям услугу «родительский контроль».

Мерами противодействия являются более активное продвижение пакетных и конвергентных (с фиксированной связью) предложений, стимулирование потребления традиционных услуг и грамотно выстроенная маркетинговая политика.

Для Н. Новгорода и области актуальны следующие тренды, которые распространяются на весь российский рынок телекоммуникаций:

1) Появление услуги MNP (Mobile number portability), позволяющей россиянам менять мобильного оператора с сохранением номера телефона.

1 декабря 2013 г. вступили в силу поправки в закон «О связи», позволившие россиянам менять мобильного оператора с сохранением номера телефона. На сегодняшний день услугой воспользовалось менее 0,5% от активного числа абонентов. Можно констатировать, что передела рынка после отмены «мобильного рабства» не произошло. Операторы завоевывают доверие абонентов качеством услуг, введением новых сервисов и понятных тарифов, а также развитием мобильного интернета. Эта ситуация характерна как в целом для России, так и для Нижегородской области в частности.

Управлять данным трендом в направлении развития сервиса MNP можно следующим образом переносить фиксированные (городские) номера.

2) Появление NFC-платежей (бесконтактная оплата услуг/товаров с помощью телефона).

Интерес к бесконтактным платежам растет, однако специалисты в области телекоммуникаций не могут дать точный прогноз, когда в Н. Новгороде появится NFC-технология. NFC (Near Field Communication или Взаимодействие Ближнего Поля) — это беспроводная высокочастотная связь малого радиуса действия, которая обеспечивает обмен данными между устройствами на расстоянии до 4 см. Проектами NFC-платежей в России давно никого не удивишь. Компания «Билайн» заявляет, что первой в России реализовала технологию бесконтактной оплаты покупок с помощью телефона. Один из самых масштабных проектов бесконтактных платежей реализовала в 2011 г. компания МТС, которая предложила превратить мобильный телефон в NFC-кошелек с помощью специальной SIM-карты. По прогнозам аналитиков, к 2017 г. суммарный объем NFC- транзакций превысит миллиард долларов, поэтому уже сейчас важно понимать устройство и возможности быстро формирующейся бесконтактной инфраструктуры.

3) Кобрендинговые проекты.



Программы кобрендинга операторы «большой тройки» реализуют давно. Так, МТС выпускает совместные карты со Сбербанком, Райффайзенбанком, Ситибанком и Русским стандартом. Билайн предлагает кобренд с ВТБ24 и Альфа-банком. Ситибанк выпускает кобрендинговую карту с Мегафоном. Основной целью таких программ является повышение лояльности, с одной стороны, абонентов, с другой – вкладчиков. Синергия операторов сотовой связи с банками, платежными системами и страховыми компаниями наряду со становлением рынка NFC и совершенствованием микрофинансирования для оплаты услуг сотовой связи и платежей с мобильного счета является перспективным направлением развития мобильных финансовых услуг на ближайшие несколько лет. По данным Gartner, объем глобального рынка электронной коммерции к 2017 году составит 721 млрд. долларов, а использовать мобильную коммерцию в 2017 году будут 450 млн. человек по всему миру [5]. Компания Tele2 также планирует запустить кобрендинговую карту. Ведутся переговоры с банками-партнерами.

Общая стратегия управления компанией по удержанию позиции на высоко конкурентном рынке заключается в том, чтобы стать третьим федеральным оператором в России. Маркетинговая стратегия должна способствовать достижению корпоративной стратегии развития компании. Для Tele2 маркетинговая стратегия основана на том, чтобы быть оператором, отличающимся от конкурентов предоставлением качественных услуг связи по наиболее низкой цене. При формировании маркетинговой стратегии компания использует целевой подход.

### **Список литературы:**

1. Обзор рынка: Телеком 2014. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cnews.ru/>.
2. Cisco Visual Networking Index: Global Mobile Data Traffic Forecast Update 2014–2019 White Paper. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cisco.com/>.
3. Обзор рынка: Телеком 2014. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cnews.ru/>.
4. Исследование рынка телекоммуникаций. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.json.ru/>.
5. Gartner mobile technology trends 2013 to 2017. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gartner.com/>.

**«ЦЕНТР РИЭЛТОРСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ» - ИННОВАЦИОННЫЙ  
ОПЫТ НИЖЕГОРОДЦЕВ В ПОДГОТОВКЕ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО  
НЕДВИЖИМОСТИ**

*Соколова Е.П.*

*директор ООО Риэлторская Компания  
"Манхэттен", вице-президент СРО НП  
НГСР, председатель управляющего  
совета по сертификации, академик  
МАИЭС*

**Аннотация:** Автор приводит хронику развития партнерских отношений между ННГУ им. Н.И. Лобачевского и риэлторской компанией "Манхэттен", исследует их влияние на становление студентов как будущих специалистов в сфере недвижимости, а также рассматривает возможные перспективы дальнейшего развития сотрудничества быстро развивающейся компании со старейшим Университетом Нижнего Новгорода.

**Ключевые слова:** карьера, образование, недвижимость, кадровый резерв.

Взаимоотношения старейшего самого престижного Нижегородского ВУЗа и молодой, активно развивающейся риэлторской компании складывались как в романе, сначала знакомство, затем присматривание друг к другу, регулярные встречи, искреннее и глубокое чувство, и постепенно, начало ведения «совместного хозяйства».

А если серьезно, то началось все с объективной потребности современного бизнеса в высококвалифицированных специалистах. И взоры риэлторов устремились в главную кузницу кадров города – ННГУ им. Н.И. Лобачевского. Бытует мнение, что в сфере недвижимости не могут быть успешными молодые специалисты, вчерашние выпускники, т.к. им не хватает жизненного опыта, не будут им доверять клиенты и т.п. Жизнь опровергает такие стереотипы, потому что сегодняшний рынок ставит во главу угла скорость обработки информации, быстроту мышления и оперативность реакции, умения и навыки использования современных информационных технологий, навыки активных продаж. И молодое поколение с гаджетами в руках уверенно забирает рынок риэлторских услуг из рук «бабушек с газетами».

Первое знакомство с Университетом Лобачевского для нашей компании состоялось на встречах с выпускниками ННГУ в рамках проходивших Дней Карьеры. Глаза студентов, горящих желанием работать, развиваться и достигать высоких результатов раз и навсегда покорили сердца HR специалистов и руководителей риэлторской компании «Манхэттен». Наконец мы нашли для своей компании источник кадрового резерва среди думающей, высокообразованной, амбициозной Нижегородской молодежи. И наша задача была заинтересовать ребят новой перспективной профессией, в которой можно и расти в карьере и прилично зарабатывать и успешно применить тот багаж знаний, который дал Университет. Обучающие семинары, деловые игры, управленческие поединки – в ход пошли все педагогические методики,

с помощью которых мы готовим своих специалистов по продажам. Особенной популярностью пользовались тренинги по мастерству переговоров, проходящие в форме поединков. На показательных тренингах студенты очень вдумчиво и детально разбирали поединки наших сотрудников с позиций беспристрастных судей из коллегий «клиентов», «отправляющих на переговоры» и работодателей.

В рамках проходившего в 2014 году всероссийского студенческого форума «Карьера – 2014» активисты ВУЗа под руководством специалистов РК «Манхэттен» продемонстрировали недюжинную подготовку в умении ведения конструктивного диалога, проведя полноценный турнир по технологии управленческих поединков, который стал одним из самых запоминающихся событий форума.

В рамках проекта «Дни открытых дверей» делегация студентов ВУЗа посетила офис «Манхэттена», офис строительной компании «Стрижи» - основного стратегического партнера риэлторской компании. Ребята познакомились непосредственно со всеми бизнес-процессами риэлторской профессии, узнали о сложностях и перспективах работы на рынке недвижимости, участвовали в мастер-классе по технологиям продаж.

В качестве одного из перспективных работодателей РК «Манхэттен» принимала активное участие в деловой игре «Карьера Старт», где ребята проходили за один день весь путь от трудоустройства в компанию до максимального продвижения по карьерной лестнице. Особенно приятно было, что в условиях конкуренции с серьезными федеральными компаниями работодателями достаточно большое количество студентов решили построить свою карьеру в этот день в сфере недвижимости, и лидер среди наших конкурсантов вошла в тройку призеров мероприятия.

Но это было самое начало большого пути. Зарекомендовав себя надежным и перспективным партнером, РК «Манхэттен» получила поддержку ректората и педагогического состава ВУЗа для реализации масштабного, сложного и, безусловно, значимого для риэлторского сообщества проекта – создания при ННГУ им. Н.И. Лобачевского «Центра Риэлторских Технологий». В этом центре будут получать профильное образование студенты университета, решившие познакомиться со специальностями связанными с недвижимостью. Сотрудники компании – практики, имеющие за плечами многолетний опыт бизнеса и подготовки кадров уже приступили к занятиям со студентами по различным областям знаний необходимых специалисту по недвижимости. Это и юридические тонкости подготовки сделок по отчуждению недвижимости и рыночный ценовой анализ объектов и психология влияния и техники продаж и многое, многое другое.

Мы уверены, что при поддержке руководства университета эта инициатива со временем вырастет в профессиональную систему подготовки высококвалифицированных специалистов в сфере недвижимости, крайне необходимых на сегодняшнем рынке. А мы, в свою очередь, берем на себя обязательство трудоустраивать выпускников с достойными условиями работы и оплаты в этой непростой и высокосоциальноответственной сфере бизнеса.

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

*Риэлторская компания «Манхэттен» образована в 2011 году специалистами имеющими более чем 20-ти летний опыт работы на рынке недвижимости в Нижнем Новгороде. Член НП «Российской Гильдии Риэлторов», член СРО НП «Нижегородская Гильдия Сертифицированных Риэлторов», неоднократный лауреат и победитель конкурса «Профессиональное Признание» в номинации брокерская деятельность.*

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*Соменкова Н.С.*

*к.э.н., доцент кафедры менеджмента и  
государственного управления ННГУ*

**Аннотация:** рассмотрены показатели эффективности инновационной деятельности промышленных предприятий Нижегородской области, проанализированы резервы повышения эффективности инновационной деятельности. Предложена методика оценки эффективности инновационной деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** эффективность инновационной деятельности, инновационная активность, промышленное предприятие

Конкурентоспособность промышленных предприятий в современных условиях определяется возможностями внедрения современных наукоемких технологий и наличием потребительского спроса на данный товар.

При введении санкций, положительным является то, что многие промышленные предприятия, в том числе машиностроительные получили значительные преимущества перед зарубежными производителями. В связи с этим у инновационно-активных предприятий появился шанс реализовать свои возможности.

В 2014 году по данным территориального органа федеральной службы государственной статистики по Нижегородской области к числу инновационно-активных было отнесено 152 предприятия. Это ниже уровня 2013 г. на 1,1%. Доля инновационно-активных промышленных предприятий Нижегородской области уменьшилась 15,4% % 2013 году до 14,3% в 2014 году (рис. 1).

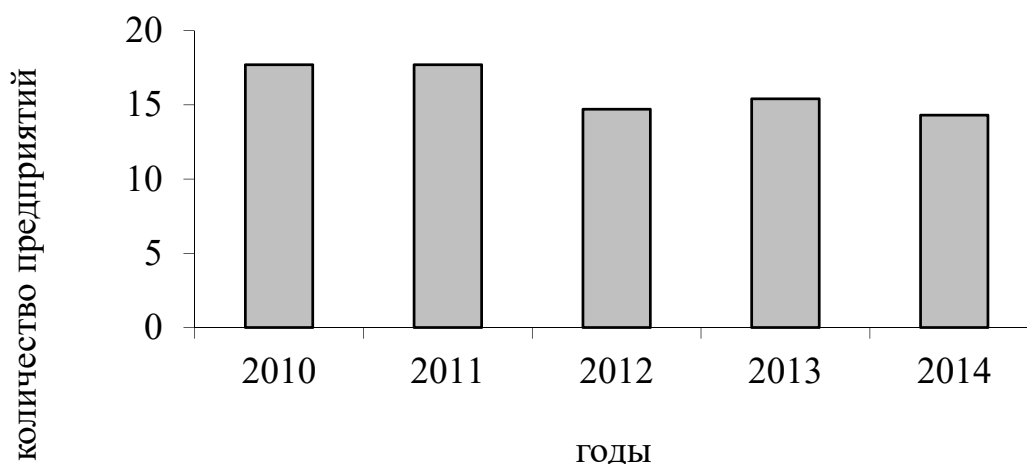


Рис. 1. Динамика изменения количества инновационно-активных промышленных предприятий Нижегородской области за 2010-2014 гг.

Наибольшую инновационную активность проявляют крупные промышленные предприятия, такие как ПАО «НИТЕЛ», ПАО «Нижегородский авиастроительный завод «Сокол», ООО «Нижегородский завод теплообменного оборудования», ООО «ГАЗ».

Повышение инновационной активности позволит обеспечить высокие темпы экономического роста, увеличение капитализации предприятия и масштабов производства [2]. В этой связи особое значение приобретает исследование резервов повышения эффективности инновационной деятельности предприятия.

Результативность инновационной деятельности предприятий характеризуется наличием завершенных инноваций и степенью участия самих предприятий в их разработке. В настоящее время более 15% промышленных предприятий Нижегородской области имеют завершенные инновации. При этом около 45% предприятий осуществляли разработки самостоятельно, остальные предприятия использовали разработки других предприятий.

Таблица 1

Показатели эффективности инновационной деятельности промышленных предприятий Нижегородской области

Показатели	2011	2012	2013	2014
Затраты на технологические инновации, млн. руб.	30333,3	59006,8	60848,0	45827,7
Объем инновационной продукции, млн. руб.	131268,6	132448,5	149516,0	160701,4
Доля инновационной продукции в объеме отгруженной продукции, %	3,0	10,8	7,8	8,6
Доля затрат на исследования и разработки в объеме отгруженной продукции, %	0,8	0,4	0,4	0,3
Эффективность вложений в технологические инновации, руб./руб.	4,3	2,2	2,5	3,5
Доля затрат на исследования и разработки в объеме отгруженной продукции, %	0,8	0,4	0,4	0,3
Доля экспорта инновационной продукции в общем объеме ее производства, %	0,7	6,4	3,1	0,7

Из представленных в таблице 1. данных видно, промышленными предприятиями Нижегородской области в 2014 году было отгружено инновационной продукции на сумму 160,7 млрд. рублей, из них более 50% - вновь введенная или подвергшаяся значительным изменениям продукция [3].

За период 2011-2014 гг. показатель наукоемкости производства, исчисляемый удельным весом затрат на исследования и разработки в общем объеме отгруженной продукции снизился в 2,7 раза. Это свидетельствует о недостаточной научной базе для инноваций, способной обеспечить конкурентоспособность производимой продукции.

Затраты на технологические инновации увеличились с 30,3 млрд. рублей в 2011 году до 45,8 млрд. рублей в 2014 году, т.е. на 15,5 млрд. рублей. В структуре финансирования затрат большую долю составляют собственные средства предприятий.

Доля инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции увеличилась с 3,0% в 2011 г. до 8,6% в 2014 г.

Удельный вес экспорта инновационной продукции в общем объеме ее производства снизился за 2011-2014 гг. в 15 раз.

Один рубль, затраченный на технологические инновации, принес промышленным предприятиям Нижегородской области в 2014 году 3,5 руб., что на 0,8 рубля меньше, чем в 2011 году. Это свидетельствует о снижении эффективности вложений в технологические инновации на промышленных предприятиях области.

Эффективность инновационной деятельности показывает степень освоения передовых технологий и уровень инновационного потенциала предприятия.

Эффективность инновационной деятельности промышленного предприятия предлагается оценивать по следующим показателям:

- рентабельность инновационной продукции;
- коэффициент наукоемкости предприятия;
- коэффициент обновления продукции;
- коэффициент эффективности затрат на технологические инновации;
- коэффициент успешности внедрения разработок.

Рентабельность инновационной продукции (R) определяется:

$$R = \frac{\text{Пр.и.}}{Z_{\text{и}}} \quad (1)$$

где Пр.и. – прибыль от реализации инновационной продукции, руб.;

$Z_{\text{и}}$  – затраты на производство инновационной продукции, руб.

Коэффициент наукоемкости предприятия ( $K_{\text{н}}$ ):

$$K_{\text{н}} = \frac{Z_{\text{и}}}{Z_{\text{общ}}} \quad (2)$$

где  $Z_{\text{и}}$  - затраты технологические инновации в рассматриваемом периоде, руб.;

$Z_{\text{общ}}$  - общие затраты предприятия в рассматриваемом периоде, руб.

Данный показатель отражает инновационную инициативность предприятия и активность его действий по обеспечению финансовой результативности в перспективе.

Коэффициент обновления продукции ( $K_{\text{обн}}$ ) отражает долю новой продукции в общем объеме производства и определяется по формуле:

$$\text{Кобн} = \frac{\sum_{i=1}^n V_i}{\text{ВП}}, \quad (3)$$

где n - количество разновидностей новой продукции;

$V_i$  - объем производства новой  $i$ -й продукции в рассматриваемом периоде, руб.;

ВП - объем производства валовой продукции в рассматриваемом периоде, руб.

Коэффициент эффективности затрат на технологические инновации (Кэ):

$$\text{Кэ} = \frac{\sum_{i=1}^n V_i}{Z_i}, \quad (4)$$

где n - количество разновидностей новой продукции;

$V_i$  - объем производства новой  $i$ -й продукции в рассматриваемом периоде, руб.;

$Z_i$  - затраты на технологические инновации в рассматриваемом периоде, руб.

Коэффициент успешности внедрения разработок (Ку):

$$\text{Ку} = \frac{N}{n} \quad (5)$$

где N- количество разработок на предприятии;

n – количество разработок внедренных на предприятии.

Для повышения эффективности инновационной деятельности необходимо изыскать резервы инновационной деятельности, имеющиеся на промышленном предприятии.

Для этого необходимо в рамках предприятия осуществить следующие направления инновационной деятельности:

- разработать стратегию инновационного развития предприятия;
- создать стратегический альянс в области НИОКР с научно - техническими организациями;
- внедрять прогрессивные технологии (энерго- и ресурсосберегающие);
- внедрять системы автоматизированного проектирования при разработке изделий;
- внедрять системы автоматизированной разработки технологических процессов;
- ускорять обновление ассортимента продукции на предприятии;
- повышать квалификацию персонала, осуществляющего инновационную деятельность;
- стимулировать инновационную активность персонала предприятия (например, выплата дополнительных премий за рационализаторские предложения, направление ведущих специалистов в зарубежные командировки, на стажировки, курсы



повышения квалификации, премирование временем, проведение конкурсов профессионального мастерства);

- сократить время, затрачиваемое на разработку изобретений.

Кроме того, для повышения инновационного потенциала предприятию следует активизировать работы в области патентно-правовых вопросов. Исследование показало, что нижегородские промышленные предприятия в основном заключают лицензионные договоры с патентообладателями о предоставлении права использования изобретений, товарных знаков для производства научно-технической продукции.

Очень редко промышленные предприятия заключали договоры с научными организациями и высшими учебными заведениями на выполнение НИОКР с целью создания инновационной продукции.

Особое внимание следует уделять проблеме риска, который сопутствует инновационной деятельности. Управление риском позволит повысить эффективность инновационной деятельности и способность предприятия противостоять неблагоприятным ситуациям.

Инновационная политика государства должна состоять в следующем:

- создание экономических, организационных и правовых условий для развития инновационной деятельности;
- создание инфраструктуры рынка инноваций;
- коммерциализация результатов инновационной деятельности и создание наряду с бюджетными средствами дополнительных источников финансирования – венчурных и инвестиционных фондов, страховых компаний [1].

Таким образом, в качестве основных мер государственной поддержки, направленных на повышение эффективности инновационной деятельности промышленных предприятий, можно выделить внедрение механизмов государственных закупок, стимулирование венчурного финансирования и налоговое стимулирование, стимулирование патентования, развитие инновационной инфраструктуры.

### Список литературы

1. Лапытова, К.Д. Стимулирование инновационной деятельности промышленных предприятий / К.Д. Лапытова // Вестник Казанского технологического университета. - 2011. - № 19. – С. 258-263.
2. Соменкова, Н.С. Модели временных рядов в управлении инновационной деятельностью промышленных предприятий / Н.С. Соменкова, М.С. Тихов // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2013. – № 2-1. – С. 220-223.
3. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики - <http://gks.ru>.

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

## ОБЗОР РЫНКА ЭКОТОВАРОВ НИЖНЕГО НОВГОРОДА

*Сорокина Л.О.*

*Студентка ННГУ им. Лобачевского  
ИЭП, магистратура маркетинга, 2 курс*

*Ангелова О.Ю.*

*Доцент кафедры ИТИМЭ ННГУ им.  
Лобачевского*

**Аннотация:** В статье сделан обзор рынка экотоваров Нижнего Новгорода, рассмотрены типы экотоваров, основные игроки рынка, проведено сегментирование потребителей, сделано сравнение цен на обычные товары и экопродукцию, выявлены проблемы и возможный сценарий развития рынка.

**Ключевые слова:** рынок экотоваров Нижнего Новгорода, органическая продукция, экотовары, экопродукция, экомаргазин, здоровое питание, проблемы рынка экотоваров

Пришедшая с востока в Европу, а затем и в Россию мода на восточные практики, такие как йога, цигун, активные последователи и учителя ведической культуры, многочисленная литература и семинары на тему здорового образа жизни, да и просто популяризация идеи о том, что человек должен содержать и дух, и тело «в форме» естественным образом сформировали новый рынок - рынок здорового питания. Под здоровым питанием подразумевается обычно не только соблюдение определённых диет, связанных со здоровьем, спортивными нагрузками, похудением, вегетарианством, веганством или сыроедением, которые предполагают отказ от определённых видов продукции в угоду другим, но и строгий выбор качества товаров, когда потребитель не соблюдая никаких диет отдаёт предпочтение качественным товарам без химических добавок и излишней обработки, и уверен, что умеет их отличить.

Мировой рынок органической агропродовольственной продукции (экологически чистой продукции — экопродуктов) в последние годы стабильно растет, особенно в экономически развитых странах. По данным Международной Федерации Движений за Органическое Сельское Хозяйство (IFOAM), к 2012 году экологически чистое производство сельхозпродуктов практикуется в 160 странах на площади 37 млн га. Им занимаются 1,6 млн фермеров. В Западной и Центральной Европе площадь экопашни составляет 3 млн га, экопастбищ — 1,2 млн га. Приметой последнего десятилетия стало вовлечение в процесс производства органической продукции Китая, Индии, Бразилии и других развивающихся стран. Только в Западной Европе рынок экопродуктов превысил 20 млрд евро и ежегодно растет на 20%. В 2010 г. Мировая продажа экопродуктов и напитков составила 59 млрд долл. [1]. По прогнозам, к 2020 г. она может достичь 200—250 млн долл.

Нижегородские потребители, ориентированные на экотовары, до недавнего времени могли испытывать трудности с доступом к интересующим их видам товаров, но последние 3-5 лет рынок экотоваров активно растёт и в нашем регионе. Во-первых, этому способствуют многочисленные сообщества

по интересам вовлекающие потребителя в комплексный процесс оздоровления организма, во-вторых, большое количество ангажированных статей и коммерческой рекламы, возводящие продукцию с пометкой «есо», в особый статус тоже оказывает влияние на спрос на экопродукцию.

Рынок экотоваров Нижнего Новгорода условно можно разделить на две части:

- первая - фермерские и домашние чистые продукты нижегородского производителя, к которым можно отнести: мясо, молочные продукты, бакалею, ягоды, фрукты и овощи, зелень, заготовки на зиму. Такая продукция обычно производится и доставляется под заказ, продаётся как сырьё для дальнейшей обработки потребителем, приспособлена для употребления в свежем виде (как и большинство экотоваров) и хранится значительно меньше, чем товары в обычных магазинах.

- Вторая - пищевые и непищевые экологические товары отечественного или иностранного производства, расфасованные в удобную упаковку, или на развес, эта категория имеет более длительный срок хранения, и прошла уже небольшую обработку или продаётся в готовом виде. К этой категории товаров мы отнесем: зерновые для проращивания и изделия из них, растительные масла, травяные чаи и травы, живицу и производные, орехи, грибы, продукты пчеловодства, бальзамы, суперфуды, урбечи, сиропы и прочее. Так же в эту категорию отнесем органическую косметику без химии и нехимические средства для стирки и чистоты. Такая продукция обычно реализуется через стационарные розничные точки, интернет магазины, ярмарки или группы в социальных сетях.

В настоящей статье мы рассмотрим вторую категорию, сделаем обзор рынка, выясним существующие проблемы и угрозы и предположим дальнейший сценарий развития. В качестве информационной базы мы используем информацию, полученную в ходе исследования, проведённого студентами ННГУ им. Н.И. Лобачевского в рамках реализации конкурсного проекта «Зеленая планета» на онлайн платформе I-generation, данные Нижегородстата, а также немногочисленные научные статьи российских авторов на данную тему.

К 2015 году Нижегородский рынок экотоваров (2 типа) представлен 7-8 фирмами. Рассмотрим основные. В таблице 1 приведен сравнительный анализ основных игроков этого рынка.

Как видно из таблицы 1, магазины экотоваров в Нижнем Новгороде используют разные модели продвижения. Часть магазинов («Экомикс», «Живой экомаркетинг», «Радуйся жизни») работают под эгидой «здоровое питание» для массового потребителя, создают собственную идеологию питания, причём «Экомикс» и «Живой экомаркетинг» пропагандирует отечественные товары. «Аюрведа», «Экотовары Нижний Новгород» напрямую связаны с организациями по саморазвитию, «Планета Здоровья» относится и к первому и ко второму типу.

Сравнение компаний, представленных на рынке экотоваров Нижнего Новгорода

Название Критерии	.Живой Экомагазин	Экомикс	Планета Здоровья	Радуйся Жизни	Экотовары Нижний Новгород	Аюрведа
Широта ассортимента	*		*			*
Цена						*
Наличие доставки					*	
Наличие розничной точки	*	*	*	*		*
Интернет магазин	*	*		*		*
Сеть Магазинов		*				*
Продвижение через соц. Сеть	*	*	*	*	*	
Только отечественные товары	*	*				
Связь с центрами по саморазвитию			*		*	*

Среди рассмотренных фирм лишь один - интернет магазин в чистом виде – «Радуйся жизни» и лишь у одного («Планета Здоровья») пока нет веб сайта, так как он недавно открылся. По широте ассортимента можно выделить лидеров - «Аюрведу», «Планету Здоровья» и «Живой Экомагазин». Ценовая политика примерно одинакова у всех игроков рынка, однако цены компании «Экомикс» на 3-4 % выше цен на аналогичные товары у конкурентов. С доставкой товара сложилась следующая ситуация: доставят товар до дверей покупателя только магазины «Радуйся Жизни» и «Экотовары Нижний Новгород», работают с другими городами «Радуйся Жизни» и «Живой Экомагазин».

Указанные магазины продают аналоги того, что продаётся в обычных торговых сетях, но совершенно иного качества, без добавок, продукты, выращенные в заповедниках, экологически чистых районах страны или в обычных огородах, но без использования химии. В таблице 2 видна примерная разница в цене между экотоварами и обычными товарами традиционного качества и позиционирования.

*Таблица 2. Разница в цене между традиционными товарами и экотоварами*

Наименование обычного товара	Цена обычного товара (руб)	Цена экотовара (руб)	Наименование экопродукта
Чай листовой Greenfield (100 гр)	86	250	Иван чай (100гр)
Чай Greenfield в пакетиках 25 шт.	77	210	Иван чай в пакетиках 25 шт.
Какао Золотой Ярлык (100 гр)	86	135	Какао порошок (100 гр)
Какао Золотой Ярлык (100 гр)	86	78	Кэроб (аналог какао) (100 гр)
Масло растит. 1л	От 80	От 150	Масло растит. 1л
Гречневая крупа 1 кг	60	190	Зеленая гречка 1 кг

Согласно данным Нижегородстата в Нижегородской области средняя номинальная начисленная заработная плата в октябре 2015 года составила 26 269,4 рублей [2]. Стоимость минимального набора продуктов питания, входящих в потребительскую корзину в ноябре 2015 года составила в Нижегородской области в среднем 3221,08 рублей и по сравнению с октябрём повысилась на 1%, средний чек нижегородцев за одно посещение магазина составил 587 рублей в ноябре 2015 года [3]. Учитывая указанные, данные можно сделать вывод о том, что экотовары может себе позволить потребитель со средним и выше доходом.

Учитывая, что в настоящее время в Нижнем Новгороде ещё немного фирм, предлагающих подобный товар, и поддерживаемый общероссийский ажиотаж определённых категорий потребителей на экологические товары, магазины держат высокие цены. Экотовары можно отнести к высокомаржинальным продуктам, даже не смотря на сравнительно более высокую себестоимость производства экопродуктов по сравнению с обычными. Причинами высокой себестоимости экотоваров являются особенности производства органического продовольствия: существенно меньшая урожайность, разноплановость хозяйственной специализации экологических ферм и, как следствие, рост издержек и затрат труда, рост издержек в связи с необходимостью задействовать треть площадей под посев бобовых культур, более дорогая переработка экологического сырья, затраты на сертификацию и значительная доля ручного труда в процессе изготовления [4].

Вход на рынок экопродукции достаточно простой, открытие экомаркета не требует больших первоначальных вложений и окупается менее чем за год. Нижегородский покупатель, в сравнении с московским и питерским (в Москве и Санкт-Петербурге есть уже все возможные вариации экомаркетов, которые работают по всей России), очень консервативен, покупка через интернет товаров, а тем более чего-то нового для него в большинстве случаев неприемлема, поэтому в данном случае наличие торговой точки – фактор

успеха. Не смотря на то, что экотовары – это новая «упаковка» уже существующих товаров, для нижегородского потребителя важна моральная подготовка. Сейчас это происходит через социальные сети (в основном vk.com), либо советы знакомых или доверенных лиц, которые состоят в кружке по интересам (саморазвитие, творчество, спорт) или, что ещё лучше, их возглавляют (тренер по йоге, фитнесу, наставник, гуру). Экотовары интересны перечисленным выше категориям потребителей в возрасте от 16 до 65 лет.

Можно выделить следующие проблемы при продаже экотоваров:

1. большинство продающихся сейчас экотоваров предназначено для дальнейшего самостоятельного приготовления пищи, что в нынешнем темпе жизни снижает их конкурентоспособность с готовыми товарами в обычных магазинах;

2. значительная часть экотоваров, к примеру, таких как суперфуды, натуральная косметика, настои, мука, натуральные сладости имеют небольшой срок годности, в сравнении с традиционными товарами-аналогами;

3. завоевать новых потребителей в Н.Новгороде непросто, в основном это узкие группы по интересам, а для преодоления недоверия массового потребителя требуется постоянная информационная обработка более «авторитетных» источников, чем те, что сейчас используется экомагазинами.

4. Существует риск входа крупных торговых сетей, которые либо включают группу экотовары в свой ассортимент и уничтожат существующих мелких игроков более низкими ценами, либо под видом «эко» будут поставлять свои обычные товары, как сейчас частично это практикуется, что в конечном итоге дискредитирует понятие ответственного производителя и продавца экотоваров перед нижегородцами.

Решение проанализированных проблем можно использовать как источник идей для новых производных бизнесов на данном растущем рынке, к примеру, на данном рынке могут найти своего клиента готовые блюда из экотоваров и полуфабрикаты (уже есть 1 компания «Вегетарианские блюда на заказ», которая увидела эту возможность и предложила рынку соответствующий товар), служба проверки подлинности качества товаров, и многие другие. Сейчас в городе работают мелкие компании, им требуется большая работа над системой сбыта скоропортящейся продукции, нужна активная, продуманная работа со СМИ. По мере увеличения количества компаний данной в отрасли экотовары станут доступнее по цене. Для борьбы с крупными сетями можно создать кооператив компаний производителей истинно экологически чистых товаров, хотя финансовые и информационные ресурсы крупных ритейлеров, вероятно, всё равно будут превосходить такое объединение.

С каждым годом всё больше людей осознаёт необходимость употребления натуральных, экологически чистых продуктов. Потенциал развития рынка экотоваров в Нижнем Новгороде и в целом в России очень велик. Особенно значительны перспективы производства органических продуктов, что обусловлено большим количеством плодородных земельных

ресурсов, низким уровнем использования сельскими товаропроизводителями минеральных удобрений и пестицидов, наличием миллионов гектаров заброшенных сельхозугодий [5]. В настоящее время в рамках программы продовольственной безопасности правительством разрабатывается и внедряется комплекс мер по поддержке российского сельского хозяйства, что особенно актуально в условиях санкций и нестабильной геополитической обстановке. Мотивируя производителя экотоваров и создавая необходимые маркетинговые условия, наша страна может стать крупным экспортером экопродукции, значительно повысить и занятость сельского населения, и его доходы, и здоровье нации.

### Список литературы:

1. Растет производство экопродуктов // Экономика сельского хозяйства России. 2012. № 4.
2. Территориальный орган федеральной службы государственной статистики Нижегородской области. [Электронный ресурс]. URL <http://nizhstat.gks.ru/> (дата обращения 17.12.2015).
3. НИА НН [Электронный ресурс]: Средний чек нижегородцев за одно посещение магазина составил 587 рублей в ноябре 2015 года. URL <http://www.niann.ru/?id=484054> (дата обращения 17.12.2015).
4. Ушачев И.Г., Папцов А.Г., Тарасов В.И. Производство органического продовольствия: мировой опыт и перспективы российского рынка [Электронный ресурс]: // Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU. URL <http://elibrary.ru/item.asp?id=13798144> (дата обращения 19.12.2015).
5. Печенкина В., Егоров А. Рынок органической продукции. [Электронный ресурс]: // Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU. URL <http://elibrary.ru/item.asp?id=17916374&SesCookieID=394069980&UserID=174588790> (дата обращения 19.12.2015).

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СЕРВИСА КОЛЛЕКТИВНЫХ СКИДОК КАК ИНСТРУМЕНТА МАРКЕТИНГА

*Спрынина С. В.*

*Магистрантка 1 курса ИЭП ННГУ им.  
Н.И. Лобачевского*

**Аннотация:** Статья посвящена анализу особенностей сервисов коллективных скидок с точки зрения их использования в качестве инструмента маркетинга. В работе рассматриваются вопросы эффективности таких сервисов для продвижения, их достоинства и недостатки.

**Ключевые слова:** сервис коллективных скидок, способ продвижения, интернет-сервис, эффективность, удовлетворение потребностей.

В последние годы сервисы коллективных скидок становятся всё более популярными во всём мире. Данные сервисы представляют собой Интернет-сайты, предлагающие пользователям товары и услуги различных компаний (ресторанов, салонов красоты, магазинов розничной торговли, отелей и т.д.) с внушительной скидкой (не менее 50%).

Изначально подобные ресурсы стали появляться за границей. В частности, родоначальником в данной сфере стал американский сервис «Groupon», который стартовал в 2008 году и завоевал сердца миллионов пользователей. На сегодняшний день такая бизнес-модель получила распространение более чем в 40 странах мира, включая Россию.

Причина популярности сервисов коллективных скидок в том, что все участники этой бизнес-модели выигрывают. Клиенты получают большие скидки (в среднем 50-70%) и узнают о новых товарах и услугах. У производителей же появляется возможность заявить о себе целевой аудитории. [3]

Сервисы коллективных скидок востребованы потребителями. Но возникает вопрос: насколько выгодно использование таких сайтов для компаний и выгодно ли вообще?

Данная проблема была изучена Университетом Райса (США). В ходе исследования были опрошены 150 малых и средних предприятий из 19 городов, которые когда-либо продавали свои товары или услуги посредством сервиса коллективных скидок «Groupon». Результаты исследования представлены на рисунке 1. Было выявлено, что только 66% респондентов признали работу с такими сервисами выгодной. При этом около 40% опрошенных заявили, что никогда не будут использовать услуги этих ресурсов повторно. Лучшее всего продавались услуги салонов красоты, хуже всего были встречены предложения ресторанов. [2]



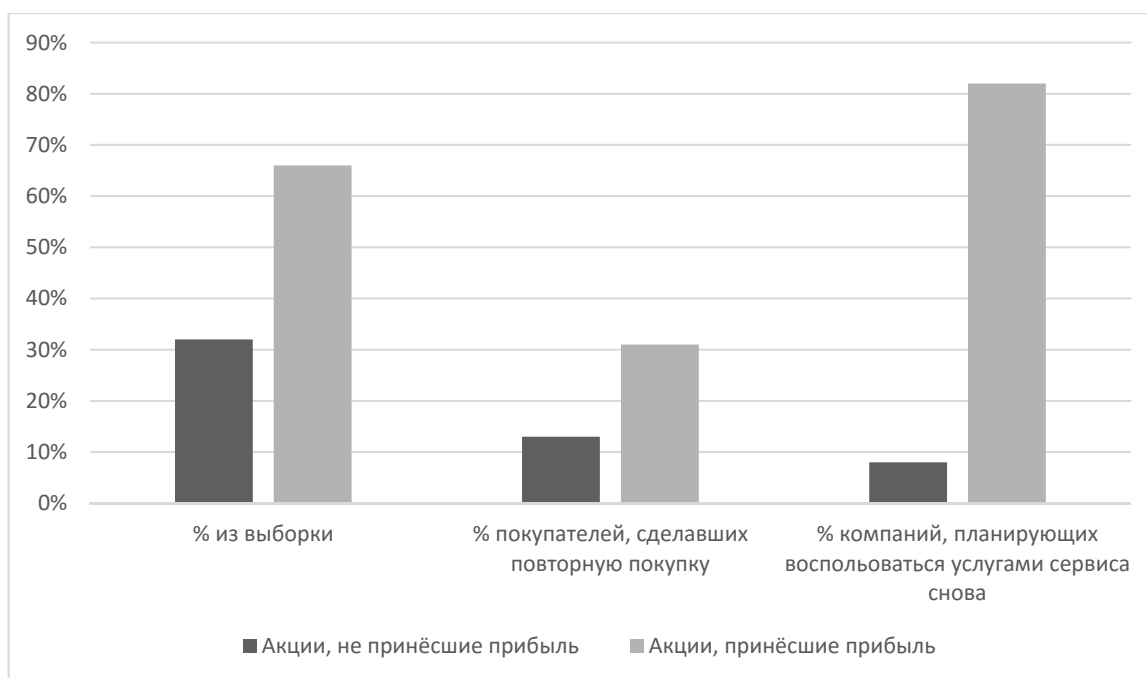


Рис. 1 «Результаты исследования эффективности сервиса коллективных скидок «Groupon»

Согласно исследованию, проблема заключается в том, что зачастую компании не имеют чёткого понимания того, чего они хотят достичь. Основной идеей является не просто привлечение разовых потребителей, а продвижение продуктов компании в целом. Например, распространение купонов на скидку может привлечь большое количество новых посетителей в ресторан. В случае, если им понравится обслуживание и кухня, они могут стать постоянными клиентами данного ресторана, что и является конечной целью продвижения. Таким образом, для достижения успеха, компании должны заботиться не только о том, как создать привлекательное рекламное обращение, но ещё и об обеспечении высокого качества реализуемых товаров и услуг.

Как и любой другой способ продвижения, использование интернет-сервисов коллективных скидок имеет как положительные, так и отрицательные стороны.

Рассмотрим преимущества.

1. Привлечение большого количества клиентов.

С помощью сервиса коллективных скидок компания может привлечь новых покупателей. Стоит отметить тот факт, что впервые такие сервисы получили свою популярность в 2008 году, то есть в период мирового финансового кризиса. Тогда огромное количество людей испытывали сложности с деньгами, поэтому многие стали искать возможности сэкономить. Сервисы коллективных скидок могут удовлетворить такую потребность.

Кроме того, существует и такая категория потребителей, которые не готовы платить высокую цену за приобретение новых товаров или услуг, так как не уверены в качестве или каких-то других характеристиках, но хотели бы

купить «на пробу», заплатив небольшую сумму денег. В таком случае, сервис коллективных скидок также отвечает интересам покупателей.

### 2. Реклама для компании.

Предложение своих товаров и услуг посредством такого сервиса является одним из способов для компании заявить о себе на рынке. Часто компании имеют низкие продажи лишь потому, что целевая аудитория просто не знает о том, что такая компания вообще существует. Например, такая ситуация возможна, если фирма предлагает новые товары или услуги для данного рынка. В таком случае, сервис коллективных скидок даёт возможность актуализировать потребности потенциальных покупателей.

3. Возможность продвижения товаров и услуг, уровень продаж которых невысок.

Предложение хорошей скидки на товары и услуги, которые плохо продаются, является одним из способов увеличения размера реализации такой продукции.

### 4. Получение дополнительного дохода.

Данный аспект касается таких видов бизнеса, чьи переменные затраты на каждый проданный товар или оказанную услугу невелики. К ним можно отнести скалодромы, батутные парки, тренажёрные залы и т.д. Затраты на содержание практически не будут меняться в зависимости от количества посетителей, поэтому продажа таких услуг даже с большой скидкой будет выгодна.

Далее будут рассмотрены недостатки сервисов коллективных покупок.

1. Привлекаются в основном покупатели с невысоким уровнем платёжеспособности.

Скидки, как правило, ищут те люди, чьи ресурсы в значительной степени ограничены. Это означает, что компания, предлагающая свою продукцию со скидкой, привлечёт покупателей, которые в дальнейшем не смогут или не захотят платить за те же товары и услуги больше, чем они заплатили за купон. Для компании же интересны клиенты, которые имеют возможность и желание тратить больше.

### 2. Негативное влияние на бренд

Данная проблема касается таких товаров и услуг, которые относятся к категориям «премиум» или «люкс». Дороговизна такой продукции во многом складывается из стоимости бренда. Поэтому предоставление больших скидок может оказать негативное влияние на его восприятие покупателями и в целом на имидж компании.

### 3. Небольшой приток постоянных клиентов

По оценкам экспертов, лишь около 20% всех новых клиентов, совершивших покупку по купону, становятся постоянными покупателями. Данный показатель варьируется в зависимости от категории продуктов. Эта проблема может быть связана с тем, что покупатель остался недоволен качеством товара или услуги, а также с тем, что изначально его интересуют лишь товары со скидками. Кроме того, если покупатель получил тот или иной

товар или услугу с большой скидкой, то в последствии он будет менее склонен платить за тот же продукт полную цену.

#### 4. Невысокая прибыль компаний

Как правило, комиссия сервисов коллективных скидок составляет около 50% от стоимости купона. С учётом того, что компании и без того предоставляют свои продукты с большой скидкой, прибыль от продажи купонов минимальна. Возможна ситуация, когда полученная прибыль не покрывает даже затрат компании. Предприятия часто идут на такое с целью повышения узнаваемости и захвата большей доли рынка. [1]

С учётом всех указанных факторов, можно сделать вывод, что эффективности использования сервисов коллективных скидок в качестве инструмента маркетинга неоднозначна и во многом зависит от отрасли, в которой работает компания.


С одной стороны, скидочные сервисы дают возможность бизнесу предложить свои товары и услуги более широкой аудитории. С другой стороны, получение постоянных клиентов таким путём является спорным вопросом. Большое влияние на результат в данном случае оказывает качество сервиса, предлагаемое компанией.

#### Список литературы

1. Carolyn M. Brown. Inc., 10 Pros and Cons of Using Groupon - [электронный ресурс] - 2011. Режим доступа URL: <http://www.inc.com/guides/201104/10-pros-cons-for-using-groupon.html>

2. Utpal M. Dholakia. How effective are Groupon promotions for businesses? - [электронный ресурс] - 2010. Режим доступа URL: <http://ssrn.com/abstract=1696327>

3. Владимиров И. Коммерческий директор. Профессиональный журнал коммерсанта – Бизнес-модель сервиса коллективных покупок - [электронный ресурс] – 2014. Режим доступа URL: <http://www.kom-dir.ru/article/103-servis-kollektivnyh-skidok>



**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**  
**АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ ДОХОДОВ**  
**ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ БАНКОВСКИХ**  
**ИНСТРУМЕНТОВ**

*Телегус А.В.*

*кандидат экономических наук, доцент,  
заведующий кафедрой налогов и  
налогообложения Приволжского  
института повышения квалификации  
ФНС России, г. Н. Новгород*

**Аннотация.** Рассматриваются вопросы налогообложения доходов физических лиц при использовании банковских инструментов сохранения сбережений граждан посредством заключения договоров банковского вклада, а также договоров, предусматривающих выплату сумм потребительскими кооперативами за использование денежных средств пайщиков. Критически рассматриваются законоположения, регулирующие режим налогообложения указанных выплат. Приводятся примеры, характеризующие рассматриваемую проблематику.

**Ключевые слова:** налог на доходы физических лиц, процентные доходы по вкладам в банках, плата за использование денежных средств пайщиков, ставка рефинансирования, ключевая ставка.

Одним из распространенных инструментов сохранения доходов населения являются вклады граждан в банки, а также в иные учреждения финансовой сферы.

В этих целях законодателем предусмотрен ряд налоговых преференций для доходов физических лиц – налоговых резидентов России, позволяющих минимизировать их налоговые издержки, связанные с уплатой основного налога граждан – налога на доходы физических лиц (далее – НДФЛ).

Прежде всего, надлежит вспомнить основополагающую норму, характеризующую заявленную тематику - ст. 214.2 Налогового кодекса Российской Федерации [1] (далее - НК РФ): в отношении доходов в виде процентов, получаемых по вкладам в банках, налоговая база определяется как превышение суммы процентов, начисленной в соответствии с условиями договора, над суммой процентов, рассчитанной по рублевым вкладам исходя из ставки рефинансирования Банка России, увеличенной на пять процентных пунктов, действующей в течение периода, за который начислены указанные проценты.

Однако в НК РФ имеется и еще одно законоположение, регулирующее соответствующие налоговые взаимоотношения государства и плательщиков – п. 27 ст. 217 НК РФ, который ранее содержал аналогичные по сути правила.

При этом вспомним, что финансовая ситуация в стране в середине декабря 2014 г. резко ухудшилась, а ЦБ РФ был вынужден резко поднять ключевую ставку – основной индикатор денежно-кредитной политики с

10,5%<sup>12</sup> до 17%<sup>13</sup>, что повлекло за собой рост ставок по банковским вкладам населения (до 23% годовых<sup>14</sup>). Вместе с тем ставка рефинансирования ЦБ РФ оставалась неизменной (с 14.09.2012 и вплоть до настоящего времени – 8,25%<sup>15</sup>).

В этой связи законодатель изменил правила налогообложения доходов по банковским вкладам: согласно п. 2 ст. 2 и ст. 3 Федерального закона от 29.12.2014 № 462-ФЗ «О внесении изменений в статьи 46 и 74.1 части первой и статью 217 части второй Налогового кодекса Российской Федерации» (далее – Закон № 462-ФЗ) п. 27 ст. 217 НК РФ с 29.12.2014 дополнен нормой, исходя из которой в отношении доходов в виде процентов, получаемых налогоплательщиками по вкладам в банках, находящихся на территории РФ, в период с 15.12.2014 по 31.12.2015, при расчете соответствующей предельной суммы процентов применяется ставка рефинансирования Банка России, увеличенная на десять процентных пунктов.

Данное нововведение позволило освободить от налогообложения НДФЛ сумму доходов по банковским вкладам, получаемым гражданами в указанный период, если соответствующие проценты не превышали 18,25% годовых.

Справочно напомним, что определенный договором банковского вклада размер процентов на вклад, внесенный гражданином на условиях его выдачи по истечении определенного срока либо по наступлении предусмотренных договором обстоятельств, не может быть односторонне уменьшен банком, если иное не предусмотрено законом [2], что наиболее полно соответствует т.н. этическим принципам банковской деятельности. В частности, согласно Кодексу этических принципов банковского дела, принятому на съезде российских банков в 2002 г., профессиональная деятельность банков осуществляется на основе безусловного соблюдения взятых на себя обязательств и гарантирования высокого качества предоставляемых услуг [3, с. 19].

### ***Пример.***

*Гражданин 30.12.2014 заключил договор банковского рублевого вклада сроком на 180 дней. По условиям договора проценты на вклад начисляются в последний день действия договора исходя из 18% годовых. В течение периода, за который начислены проценты, ставка рефинансирования ЦБ РФ составляла 8,25%.*

Поскольку сумма выплачиваемых процентов по вкладу не превышала величину, исчисленную из 18,25% годовых (8,25% + 10%), налогообложение НДФЛ не производилось.

Однако законодателем при формулировке вышепоименованного правила были допущены две существенные ошибки.

<sup>12</sup> Информация Банка России от 11.12.2014.

<sup>13</sup> Информация Банка России от 16.12.2014.

<sup>14</sup> Согласно рейтингу «Банки.ру» ставка по вкладам в банках «Еврокоммерц» и Русский торговый банк составляла 23% годовых, Айви Банк и банк «Банкирский дом» - 22,5% годовых. URL: <http://www.banki.ru/news/bankpress/?id=7495299> (дата обращения: 17.12.2015).

<sup>15</sup> Указание Банка России от 13.09.2012 № 2873-У.

Во-первых, при внесении изменений в п. 27 ст. 217 НК РФ не была каким-либо образом скорректирована ст. 214.2 НК РФ.

Фактически это означало, что в основном налоговом документе страны – НК РФ – имелось 2 различных алгоритма расчета налоговой базы по НДФЛ в отношении процентов по рублевым вкладам: исходя из ставки 13,25% и из ставки 18,25%.

Простой математический подсчет показывал, что налоговые обязательства физического лица в зависимости от выбранного банком – налоговым агентом варианта использования норм НК РФ существенно различны.

На наш взгляд, в этой ситуации надлежало применять положения п. 7 ст. 3 НК РФ, согласно которым все неустранимые сомнения, противоречия и неясности актов законодательства о налогах и сборах толкуются в пользу налогоплательщика. Следовательно, применению подлежали нормы п. 27 ст. 217 НК РФ, предполагающие более льготный режим налогообложения банковских процентов. Аналогичную точку зрения высказал и Минфин России<sup>16</sup>.

Во-вторых, как усматривалось из текста п. 27 ст. 217 НК РФ, соответствующее освобождение от НДФЛ возможно только в отношении сумм процентов по вкладам в банках, **получаемых в период с 15.12.2014 по 31.12.2015**.

Соответственно, текстуальный анализ вышеназванной нормы показывал, что, если проценты пусть и начислялись за указанный период, но должны быть выплачены, к примеру, в 2016 г., льготный режим налогообложения на них не распространялся.

Что, однако, не помешало главному финансовому ведомству страны заявить о том, что якобы освобождаются от налогообложения доходы налогоплательщика в виде процентов по вкладам в банках, находящихся на территории РФ, **начисленных за период с 15.12.2014 по 31.12.2015**, вне зависимости от даты заключения договора и даты выплаты по такому договору процентов<sup>17</sup>.

Очевидно, что данная позиция вступила в противоречие с нормами НК РФ.

Проблему удалось решить только в конце 2015 г.: положениями пп. «в» п. 1 ст. 1 Федерального закона от 23.11.2015 № 320-ФЗ «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации» (далее – Закон № 320-ФЗ): в отношении доходов в виде процентов по рублевым вкладам в банках, находящихся на территории РФ, начисленных за период с 15.12.2014 по 31.12.2015, при определении налоговой базы ставка рефинансирования ЦБ РФ увеличивается на десять процентных пунктов.

<sup>16</sup> Письмо Минфина России от 31.03.2015 № 03-04-07/17809 (доведено до налоговых органов письмом ФНС России от 07.04.2015 № БС-4-11/5729).

<sup>17</sup> Письмо Минфина России от 14.07.2015 № 03-04-05/40381.

При этом данное положение распространяется на правоотношения при определении налоговой базы по НДФЛ в отношении доходов в виде процентов по рублевым вкладам в банках, находящихся на территории РФ, начисленных за период с 15.12.2014 (п. 4 ст. 3 Закона № 320-ФЗ). Также установлено, что с 01.01.2016 п. 27 ст. 217 НК РФ утрачивает силу (пп. «а» п. 3 ст. 1 Закона № 320-ФЗ).

Разговор о налогообложении в рассматриваемом ключе будет неполным, если не упомянуть о достаточно распространенном способе сбережения доходов граждан как привлечение займов от членов сельскохозяйственного кредитного потребительского кооператива или ассоциированных членов сельскохозяйственного кредитного потребительского кооператива (названный финансовый инструмент для физического лица, по сути, имеет весьма схожий характер с банковским вкладом).

Режиму налогообложения соответствующих доходов посвящены ст. 214.2.1 и п. 27.1 ст. 217 НК РФ: освобождены от налогообложения НДФЛ доходы в виде платы за использование денежных средств членов кредитного потребительского кооператива (пайщиков), процентов за использование сельскохозяйственным кредитным потребительским кооперативом средств, привлекаемых в форме займов от членов сельскохозяйственного кредитного потребительского кооператива или ассоциированных членов сельскохозяйственного кредитного потребительского кооператива, если указанные плата, проценты выплачиваются в пределах сумм, рассчитанных исходя из действующей ставки рефинансирования ЦБ РФ, увеличенной на пять процентных пунктов, в течение периода, за который начислены указанные плата, проценты.

При этом вышерассмотренные изменения, внесенные Федеральным законом № 462-ФЗ, **не распространялись** на доходы в виде платы за использование денежных средств членов кредитного потребительского кооператива (пайщиков), процентов за использование сельскохозяйственным кредитным потребительским кооперативом средств, привлекаемых в форме займов от членов сельскохозяйственного кредитного потребительского кооператива или ассоциированных членов сельскохозяйственного кредитного потребительского кооператива<sup>18</sup>.

### **Пример.**

*30.12.2014 кредитный потребительский кооператив заключил со своим пайщиком договор об использовании кооперативом заемных средств, полученных от пайщика на срок 180 дней. По условиям договора плата за использование денежных средств пайщика начисляется в последний день действия договора исходя из 18% годовых. В течение периода, за который начислены проценты, ставка рефинансирования ЦБ РФ составляла 8,25%.*

Поскольку сумма выплачиваемых процентов по вкладу превышает величину, исчисленную из 13,25% годовых (8,25% + 5%), налогообложению

<sup>18</sup> Письмо Минфина России от 20.01.2015 № 03-04-05/1123.

НДФЛ подлежит положительная разница между суммой платы за использование денежных средств и суммой, рассчитанной исходя из указанного норматива. При этом НДФЛ удерживается по ставке 35% (п. 2 ст. 224 НК РФ).

Такое положение вещей законодатель посчитал несправедливым и определил, что в отношении доходов в виде платы за использование денежных средств членом кредитного потребительского кооператива (пайщиков), процентов за использование сельскохозяйственным кредитным потребительским кооперативом средств, привлекаемых в форме займов от членов СПК или ассоциированных членов СПК, начисленных за период с 15.12.2014 по 31.12.2015, при определении налоговой базы ставка рефинансирования ЦБ РФ увеличивается на десять процентных пунктов (пп. «б» п. 2 ст. 1 Закона № 320-ФЗ).

При этом данный алгоритм расчета распространяется на правоотношения при определении налоговой базы по НДФЛ в отношении доходов в виде платы за использование денежных средств членом кредитного потребительского кооператива (пайщиков), процентов за использование сельскохозяйственным кредитным потребительским кооперативом средств, привлекаемых в форме займов от членов сельскохозяйственного кредитного потребительского кооператива или ассоциированных членов сельскохозяйственного кредитного потребительского кооператива, начисленных за период с 15.12.2014 (п. 5 ст. 3 Закона № 320-ФЗ).

Также с 01.01.2016 отменен п. 27.1 ст. 217 НК РФ (пп. «а» п. 3 ст. 1 Закона № 320-ФЗ).

Таким образом, режим налогообложения НДФЛ соответствующих операций пайщиков в настоящее время гармонизирован с режимом налогообложения процентов по вкладам в банках РФ.

Однако следует отметить, что законодателю потребовался для этого почти год, что вряд ли доказывает продуманность введения изначальных правил налогообложения и соблюдения основных начал законодательства о налогах и сборах (п. 3 ст. 3 НК РФ), согласно которым налоги и сборы должны иметь экономическое основание и не могут быть произвольными.

В завершение заметим, что Совет директоров Банка России 11.12.2015 принял решение приравнять с 01.01.2016 значение ставки рефинансирования к значению ключевой ставки Банка России, определенному на соответствующую дату. В дальнейшем изменение ставки рефинансирования будет происходить одновременно с изменением ключевой ставки Банка России на ту же величину.

С 01.01.2016 самостоятельное значение ставки рефинансирования не устанавливается<sup>19</sup>.

Соответственно, можно предположить, что в 2016 г. (по меньшей мере, в начале года) при исчислении налоговой базы по НДФЛ с суммы выплачиваемых процентов по банковским вкладам, а также по суммам платы

<sup>19</sup> Указание Банка России от 11.12.2015 № 3894-У.



(процентов) пайщиков за период, начинающийся с 01.01.2016, следует использовать норматив в размере 16% (11% + 5%).

### **Список литература**

1. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// СПС «КонсультантПлюс»](http://СПС «КонсультантПлюс») (дата обращения 17.12.2015).
2. Братко А.Г. Банковское право в России (вопросы теории и практики). М.: Гарант, 2007.
3. Банковские операции: учебное пособие / коллектив авторов; под ред. О.И. Лаврушина. – 3-е изд., перераб. – М.: КНОРУС, 2016. – 380 с.

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ К ОСНОВАМ СПЕЦИАЛЬНОСТИ ЧЕРЕЗ РАБОЧИЕ ПРОФЕССИИ И СТУДЕНЧЕСКИЕ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ОТРЯДЫ

**Тихонов А.А.**

*к.т.н., доцент, директор Центра довузовской подготовки, содействия трудоустройству обучающихся и консультационных услуг НГСХА*

**Иванов В.В.**

*к.т.н., доцент, проректор по воспитательной работе и социальной политике НГСХА*

**Пасин А.В.**

*д.т.н., профессор, декан инженерного факультета НГСХА*

**Аннотация:** Авторами данной статьи исследуются пути выхода из сложной ситуации, в которой оказались сельскохозяйственные предприятия в результате сокращения численности работников, в частности, предложена идея создания студенческих отрядов. Подобное решение оказывает позитивное влияние как на производственный, так и на образовательный процесс, поскольку позволяет предприятиям выполнить все необходимые работы в срок, а студентам дает возможность получить бесценный опыт работы в специализированной отрасли.

**Ключевые слова:** производственная практика, студенческие отряды, сельскохозяйственные предприятия, рабочие профессии.

В центре Европейской части России расположена Нижегородская область. Агропромышленный комплекс сориентирован, прежде всего, на обеспечение продовольствием крупных промышленных центров.

Площадь сельскохозяйственных угодий области составляет 2805,0 тыс. га, в том числе 1956,8 тыс. га пашни - это 1,5% и 1,7% от соответствующих показателей площадей по России.

По данным статистики на 1 января 2012 года на территории Нижегородской области проживает 3285,6 тыс. человек, из них в сельской местности 675,4 тыс. человек, что на 22 тыс. и на 21 тыс. человек соответственно меньше, чем в 2011 и 2010 гг.

Уменьшение численности работников в АПК продиктованы как общемировой тенденцией, а именно, расширением индустриализации и механизации в растениеводстве и животноводстве, так и специфичной для нашего региона демографической ситуацией, с оттоком молодежи в города, где жизненный уровень выше, чем на селе.

В сложной ситуации оказались те сельхозпредприятия, которые при оптимизации затрат и численности персонала остались без животноводства, в результате чего, в настоящее время, ощущают остро кадровый голод при посевной и особенно в уборочную страду.

Необходимость резервирования не только техники, но и трудовых ресурсов, особенно рабочих профессий, стала актуальной.

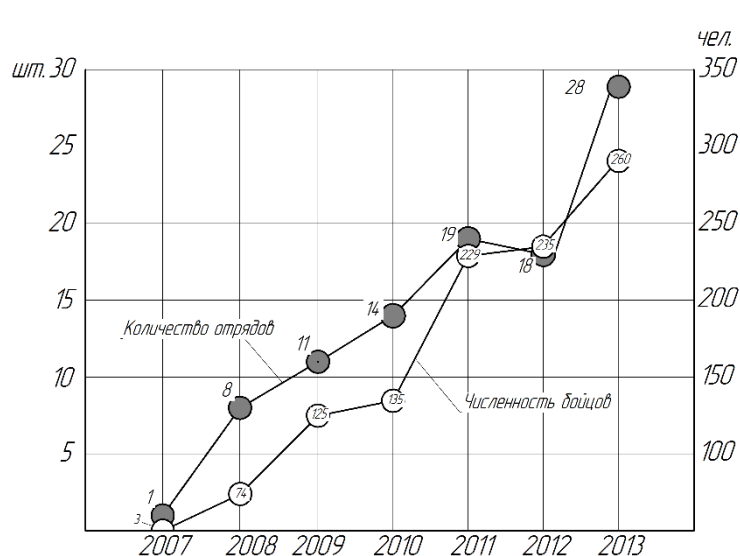
## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Как гласит народная мудрость «Новое – это хорошо забытое старое», и поэтому в 2007 году был организован специализированный сельскохозяйственный отряд «НижМех», который дислоцировался в ОАО «Агрофирма «Земля Сеченовская», Сеченовского района Нижегородской области и занимался вспашкой, уборкой и посевом озимых. По итогам работы отряд был отмечен почетной грамотой от администрации предприятия, а Нижегородская государственная сельскохозяйственная академия отмечена благодарственным письмом от ООО «Российское Аграрное Движение».

В 2008 году в академии был создан штаб студенческих отрядов (СО), который сформировал 8 отрядов: в том числе 3 студенческих уборочно-транспортных отряда и 3 отряда технического сервиса, один из них - отряд «Агротрейд», при поддержке компании «Агротрейд», работал на заводе «Гримме» в Германии, а так же в ОАО «Агросфера» Богородского района.

Совместно с деканатами факультетов, штабом студенческих специализированных отрядов Центр довузовской подготовки, содействия трудоустройству обучающихся и консультационных услуг проводит трудоустройство студентов на период производственной практики и каникул предпочтительно в форме специализированных студенческих отрядов: - уборочно-транспортных комплексов; - технического сервиса; птицеводческих; - ветеринарных; - лесовосстановительных, землеустроительных,

педагогических и т.д. Эта работа получила новый импульс и имеет положительную динамику, которая представлена на следующем графике. Так количество отрядов в 2007 году было – 1, в 2008 - 8; в 2010 – 14; в 2012 -18; а в 2013 – 28 отрядов. Соответственно этой тенденции росла и численность: в 2007 – 3 чел.; в 2008 – 74; в 2010 - 135; а в 2013 – 260 человек.



Целина - 2013 была посвящена 35-летию создания и деятельности студенческих УТК в НГСХА и 95 - летию со дня организации ВЛКСМ.

25 июня 2013 года в актовом зале НГСХА на торжественной линейке был дан официальный старт к работе студенческих специализированных отрядов в III трудовом семестре «Целина - 2013».

В зале присутствовали гости, преподаватели и студенты – бойцы специализированных сельскохозяйственных отрядов. С приветственным словом к ним обратился ректор Нижегородской государственной сельскохозяйственной академии, доктор биологических наук, профессор **Самоделкин Александр Геннадьевич**. Он отметил важность

стройотрядовского движения, как в истории нашей страны, так и в жизни родной академии. С приветственным словом к присутствующим обратились: заместитель главы Приокской администрации Наумов Борис Викторович, профессора Ретивин А.Г., Горбунов Б.И., Тихонов А.А. и А.В. Пасин. С напутственными словами к бойцам отрядов обратился начальник отдела социального развития села Минсельхозпрода Нижегородской области Ю.С. Цветов. Он также вручил путевки командирам отрядов от Министерства на III трудовой семестр.

21 ноября в актовом зале прошел фестиваль «Итоги Целины 2013», на который приехали представители Минсельхозпрода Нижегородской области, районной администрации и руководители предприятий, где работали отряды.

**Общая стоимость работ, выполненных отрядами, составила 14.463790-50 руб., общая заработная плата отрядов - 2.990786 руб., средняя заработная плата бойца – 18915 руб.**

Ударная работа бойцов наших отрядов освещалась в районных газетах Лысковского, Сеченовского, Б-Болдинского районов. Корреспонденты телекомпании ННТВ в ходе уборочной отсняли материал, взяли интервью у студентов, специалистов, руководителей предприятий по проблемам кадрового голода в механизаторах, в пиковые периоды сельскохозяйственных работ, и распространения положительного опыта работы отрядов. Автор программы «Земля и люди» Николай Таланов посвятил целую программу работы отрядов и показал ее в середине октября, в канун праздника Дня работников сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности.

В академии вновь прошли конкурсы среди отрядов на лучшую фотогазету, отчет о трудовой деятельности и видеопрезентацию отряда.

По итогам конкурсов в номинациях по направлениям деятельности отрядов были награждены почетными грамотами: Минсельхозпрода Нижегородской области – 6 человек, Приокской администрации - 6 человек, Областного штаба ССО - 12 человек, ФГБОУ ПВО НГСХА - 17 человек, а также ряд бойцов ценными и денежными подарками от предприятий.

29 ноября 2013 г в Алтайском ГАУ проходил **VII Всероссийский слет Студенческих специализированных отрядов Минсельхоза России**. По итогам конкурса среди 59 сельскохозяйственных ВУЗов наша академия добилась больших и значительных успехов в следующих номинациях:

- *Сервисные отряды* - Диплом 3 степени отряд «ИГрА» НГСХА
- *«Механизация»* - Диплом 2 степени отряд «НижМех» НГСХА
- *«Лучший видеоролик о деятельности отряда»* - Диплом 1 степени **Сводному студенческому отряду НГСХА**
- *«Лучшее высшее учебное заведение, организующее работу студенческих отрядов»* - Диплом 3 степени и КУБОК **Нижегородской государственной сельскохозяйственной академии.**

Руководство академии, с первых дней планирования и формирования ССО ставило перед собой задачу не только временного трудоустройства студентов, но и закрепления теоретических навыков, приобретения опыта работы, привлечения студентов к научно-исследовательской работе.

По заданию руководителей практики ряд наиболее способных студентов привлекался к сбору статистического материала по использованию техники в предприятиях. Собранный материал был использован не только в дипломных проектах, но и в диссертационных работах сотрудников кафедры ЭМТП.

Использование же самих студентов в качестве резервной рабочей силы позволяет провести уборку зерновых в оптимальные сроки. Исходя из всех направлений деятельности, сегодня студенческие отряды воспринимаются не только, как резервные технологические комплексы, но и гораздо шире – как учебно – научно – производственные комплексы.

Важным направлением работы Нижегородского регионального отделения Общероссийской общественной организации «Всероссийский сельскохозяйственный отряд», совместно с руководителями базовых предприятий является поиск положительных мотиваций у студентов для закрепления кадров и работы на селе. И здесь, несомненно, есть определенные успехи: Батькин Дмитрий – первый командир отряда «Русское поле» (2008г.) по окончании НГСХА работал в ООО «Агрофирма «Черновское» Б.Болдинского района, а сегодня является руководителем МТС агрофирмы «Металлург» Выксунского района. Волков Виктор - методист первого отряда «НижМех» (2007-2008гг.) после службы в армии вернулся в ООО «Агрофирма «Земля Сеченовская» инженером, в настоящее время – главный инженер. Батькин Михаил – первый командир отряда «Специалист» (2011г.) первоначально работал главным инженером в СПК им. Кирова Починковского района, в настоящее время – в Агрохолдинге «Ждановский». Цаплинов А.М. (2007г.) – боец отряда «Ремсервис» работает в ОАО «Кудьминская птицефабрика», ... и список этот – далеко не полный.

Такая позитивная тенденция складывается, несомненно, и благодаря новым программам правительства Нижегородской области направленным на поддержание молодежи, решившей работать на селе.

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОСОБЕННОСТИ И ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

*Тогужева Д.О.*

*Студент ННГУ им. Лобачевского,  
Магистратура: экономика*

**Аннотация:** В статье рассмотрены проблемные моменты, связанные с управлением работников медицинской сферы. Описывается специфичность менеджмента медицинского персонала. Представлена схема управления в медицинской организации.

**Ключевые слова:** Медицинский персонал, управление, мотивация

Выступая 4 мая 1935 года в Кремлёвском дворце лидер Советского государства, И.В. Сталин произнёс: «Кадры решают всё!»

Казалось бы, простая истина, с которой сложно поспорить спустя даже десятки лет. Но зачастую именно самые простые с виду вещи, имеют самое сложно содержание. Не простую структуру и методологию имеет и управление медицинским персоналом.

С учетом стремительного изменения системы здравоохранения модернизация является неотъемлемой частью социальной политики РФ. Если же говорить об эффективности деятельности медицинских организаций, относящихся к государственному сектору, то она зависит от качества оказываемых услуг и обладает высокой общественной значимостью, поэтому крайне актуальным направлением исследований является управление медицинским персоналом.

Стоит отметить, что отечественная система менеджмента работников медицины отличается в большинстве своем командно-административными методами. Здравоохранение представляет малодинамичную систему, которую трудно адаптировать к быстро изменяющимся реалиям. Примем во внимание, что основной целью внедрения новых персонал-технологий становится качество услуг для населения.

Для оценки эффективности кадровой политики в организации медицинского профиля используются показатели текучести кадров, изучение мотивации сотрудников, уровень удовлетворенности пациентов услугами.

Медицинские организации имеют свою специфику – наличие внутренних взаимоотношений и субкультур, разделенных на уровни взаимодействия, а именно врач и пациент, врач и средний персонал, врачи узкой специализации.

Медицинское учреждение пронизано иерархией, где во главе находится главный врач, далее идут его заместители. На следующей ступени врачи узких специализаций, далее врачи параклиники, потом средний медицинский персонал (медсестры и медрегистраторы). Внизу «конструкции» находится младший персонал, к которому относятся санитарки (Рис.1). Отдельным звеном идет прочий персонал, в котором есть своя система соподчинения.

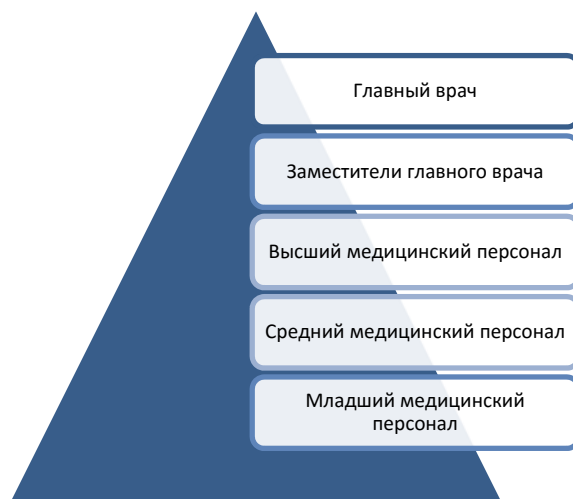


Рис.1. Иерархия основного персонала медицинской организации

Здоровье населения является самым главным достижением общества, именно поэтому укрепление и сохранение его - общегосударственная задача, в выполнении которой должны принимать участие все граждане. На пути решения данной задачи стоит ряд проблем, связанных с областью управления персоналом. Давайте их рассмотрим.

Сначала рассмотрим высшую ступень власти на предприятии. Именно их поведение задает вектор работы для всего коллектива. Согласно социологическим опросам 90 % работодателей или руководителей высшего звена отдают предпочтение административному нажиму, объясняя такой выбор методов управления падением дисциплины. Его проявление вырисовывается в системе простых экономико-административных стимулов и санкций. Такая стратегия достаточно эффективна при низкой содержательности работы, авторитарном стиле руководства и значительной безработице, но медицинская сфера не обладает всем набором этих характеристик. [7]

Для улучшения взаимоотношений на работе в первую очередь стоит обратить внимание на разногласия, возникающие между различными подразделениями, которые руководитель должен разрешать более демократично. Улучшение межличностных отношений может привести к формированию более четкой структуры коммуникационных потоков.

В последнее время рынок персонала медицинского профиля характеризуется снижением мотивации и негативным пониманием большей части работников предприятий о трудовой деятельности. Суть мотивации труда упростилась практически к желанию иметь максимально гарантированную зарплату при равнодушном отношении к результатам труда.

Индивидуальные особенности мотивации каждого работника оказывают влияние на трудовую мотивацию. Каждый находящийся в той или иной группе работник сознательно или интуитивно, в итоге, ищет свою выгоду. Если группа оправдывает его ожидания, то объединяющие ее силы возрастают. Если работник считает, что он может получить в одиночку то же, что и в группе, то его чувство принадлежности к группе и трудовая отдача

ослабевают. Если личные мотивы, которые работник испытывал при вступлении в группу, остались неудовлетворенными, то первоначальная мотивация может обернуться негативной стороной.

Так же к ряду проблем можно отнести отсутствие установленной или сложившейся организационной культуры. Система управления преимущественно оперирует "мерами", номинально направленными на формирование организационной культуры — в их числе, например, детализация в документах правил поведения, соблюдение стиля организации в одежде, система дисциплинарных взысканий. [4]

Наиболее наглядно влияние организационной культуры на деятельность организации проявляется в повышении показателей эффективности труда, согласованности действий коллектива и росте экономического потенциала организации. Однако процесс формирования и развития организационной культуры при отсутствии нужного уровня управления, ресурсов, организации и четкой комбинации в реализации изменений может оказаться неэффективным. В настоящий момент система организации и управления здравоохранением с большой долей государственного регулирования такую систему можно считать оптимальной. Для поддержания и укрепления бюрократической культуры на руководителя учреждения здравоохранения возлагается роль специалиста-администратора, который концентрирует внимание на процессах переосмысления и построения рациональной инфраструктуры..[5]

Стоит отметить, снижение престижа профессии медсестры дало «свои незрелые плоды». Выполняя далеко не последнюю роль в выполнении этой задачи здоровья граждан, многочисленное и трудолюбивое звено здравоохранения - средний медицинский персонал - потерял в рейтинге выбора профессий.

Сознавая, что долгие годы снижалась престижность медицинской сестры, ее социальный статус, в России в настоящее время проводится активная целенаправленная работа по возрождению сестринской профессии, ее значимости.

Анализ сестринского дела показал отставание его в России по сравнению с развитыми странами. Причины этого положения многообразны: традиционно сложившееся в нашей стране представление о сестре, как помощнице врача, выполняющей только вспомогательные медицинские функции; пренебрежение зарубежным опытом, недооценка научных принципов и доходов к управлению и организации работы сестринских кадров, их профессиональной подготовке. [6]

Поводя черту, озвучим основные проблемы, присутствующие в управление персоналом, к ним относятся: жесткий авторитарный стиль управления, отсутствие реальной организационной культуры и системы мотивации у персонала, падение престижа профессии медицинской сестры.

Важно подчеркнуть, что осветить данные проблемы было бы бессмысленно, не предложив путей их исправления. В современных экономических условиях невозможно обеспечить справедливую и высокую



оплату труда, поэтому большее значение могут приобрести методы нематериального стимулирования. К ним можно отнести свободный режим работы, доверительное отношение работодателя, признание ценности работника для организации, возмещение фирмой затрат на личные нужды (оплата обучения, предоставление жилья). Ведя речь о материальном благосостоянии работника, то следует разработать премиальное положение, где будут расписаны размеры премий, их периодичность, показатели и условия их получения.

В условиях приоритетности экономических составляющих развития государств, уникальный характер здравоохранения, как части социальной структуры общества, проявляется еще и в том, что учреждения и субъекты системы здравоохранения, являясь крупнейшими работодателями, обеспечивают экономическую стабильность населения, и, как медицинские структуры, несут немаловажную долю ответственности за производительность труда, здоровье нации, обороноспособность государства.

В заключении хотелось бы отметить ещё одно высказывание товарища Сталина: «Самый ценный капитал – это люди». Именно люди развивают и делают наш регион экономически стабильным и развивающимся. Но при этом, именно на регион и власть возложена задача воспитания, обучения, и создания необходимых условий, для полноценного развития человека как управленческой единицы.

### **Список литературы:**

1. Трудовой Кодекс РФ. [Электронный ресурс]. – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс»
2. Постановление Правительства Нижегородской области №462 от 15.10.2008г. [Электронный ресурс]. – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс»
3. Постановление Правительства Нижегородской области №718 от 06.11.2015г. [Электронный ресурс]. – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс»
4. Барсукова И.М. Вопросы выбора способов оплаты скорой медицинской помощи в субъектах РФ// Научно-практический журнал «Скорая медицинская помощь». -2014.-№4. С. 9-17.
5. Зайцева Н.В. Анализ организационной культуры как фактор повышения эффективности управления медицинской организацией// Социология медицины. – 2013. - №1. – с. 30-37
6. Калиниченко В.И. Проблемы управления медицинской помощью и пути их решения//Управление экономическими системами -№2-2012. [Электронный ресурс].
7. Князюк Н.Ф., Кицул И.С., Сасина М.С., Гуршпон Т.В. Диагностика и изменение корпоративной культуры медицинской организации.// Главный врач. – 2011.-№ 4. – с. 25-34
8. Профессиональная карьера: планирование и реализация. // Справочник кадровика. – 2000. - № 12. – с. 16-17

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
О БАЗОВЫХ КАФЕДРАХ В НИЖЕГОРОДСКОМ  
ГОСУДАРСТВЕННОМ ТЕХНИЧЕСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ ИМ. Р.Е.  
АЛЕКСЕЕВА

*Троицкая Е.В.*  
начальник отдела практик и  
трудоустройства, Нижегородский  
государственный технический  
университет им. Р.Е. Алексеева

**Аннотация:** В статье рассматривается практика создания на производственных предприятиях базовых кафедр образовательных учреждений высшего профессионального образования, примером чему может послужить работа Нижегородского государственного технического университета им. Р.Е. Алексеева в данном направлении. Создание базовых кафедр позволяет вовлечь потенциальных работодателей в образовательный процесс, подготовить специалистов с необходимым набором умений и компетенций, и, впоследствии, сократить время, необходимое трудоустроившемуся выпускнику на адаптацию к рабочему процессу. Данный опыт уже применяется на практике в НГТУ им. Р.Е. Алексеева, что способствует развитию сотрудничества между Университетом и производственными предприятиями.

**Ключевые слова:** базовая кафедра, трудоустройство, образовательный процесс, выпускник, работодатель, инженерные кадры.

В Нижегородском государственном техническом университете им. Р.Е.Алексеева (НГТУ) особое внимание уделяется созданию базовых кафедр на предприятиях, где студенты проходят практику, занимаются научно-исследовательской работой, овладевают практическими навыками своей будущей профессии и куда поступают на работу по окончании университета. Совместное использование интеллектуального потенциала вузов и возможностей предприятий по целенаправленному обучению студентов в конкретной области позволяют подготовить специалистов, востребованных на рынке труда.

Базовые кафедры организуются соответствующими приказами ректора НГТУ и руководителей организаций, являющихся стратегическими партнерами вуза, на основании решения Ученого совета НГТУ и Соглашения о создании базовой кафедры между НГТУ и организациями. Базовая кафедра является основным структурным подразделением НГТУ, ведущим учебную, методическую и научно-исследовательскую работу, подготовку, профессиональную переподготовку научно-педагогических кадров и повышение их квалификации на базе Организации, и входит в состав института НГТУ.

Цели создания базовых кафедр – интеграция науки и высшего образования для совершенствования качества образования путем использования результатов научно-исследовательских работ в образовательном процессе, новых знаний и достижений науки и техники, расширения исследовательского принципа обучения и научной составляющей

образовательного процесса, адресная подготовка специалистов по согласованным дополнительным учебным программам для нужд предприятия.

Для реализации указанных целей базовая кафедра должна решать следующие основные задачи:

- углубленная подготовка в интересах организации специалистов по специальностям и направлениям, перечень которых устанавливается совместным решением НГТУ и организации;
- организационно-методическое сопровождение данных специальностей и направлений для студентов НГТУ;
- проведение совместных научных исследований по приоритетным направлениям;
- эффективное использование инновационного потенциала НГТУ и организации;
- проведение систематической работы в сфере профессиональной ориентации студентов.

В настоящее время в НГТУ действуют 14 базовых кафедр:

- кафедра «Артиллерийское вооружение», работающая в АО ЦНИИ «Буревестник»;
- кафедра «Конструирование атомных установок», созданная на базе АО «ОКБМ Африкантов»;
- кафедра «Производственные системы в машиностроении» на базе ООО «УК «Группа ГАЗ»;
- кафедра «Системы управления жизненным циклом сложных инженерных объектов» при АО «НИАЭП»;
- кафедра «Создание продукта в автомобилестроении» при ООО «Объединенный инженерный центр» (группа ГАЗ);
- кафедра «Проектирование и эксплуатация газонефтепроводов и газонефтехранилищ», созданная на базе АО «Гипрогазцентр»;
- кафедра «Радиоэлектроника и системы управления» в ФГУП ФНПЦ «НИИИС им. Ю.Е.Седакова»;
- кафедра «Радиоэлектронные системы и телекоммуникации» на базе ФНПЦ АО НПП «Полет»;
- кафедра «Биоинженерия и ядерная медицина» на базе ФГБНУ «Научно-исследовательский радиофизический институт»;
- кафедра «Системы воздушно-космической обороны» на базе АО «Нижегородский завод 70-летия Победы»;
- кафедра «Боевые бронированные колесные машины» на базе ООО «Военно-инженерный центр»;
- кафедра «Химическая технология органических соединений азота» (Дзержинский политехнический институт НГТУ) при ФКП «Завод им. Я.М.Свердлова» и ФГУП «ГосНИИ «Кристалл» (г. Дзержинск);
- кафедра «Электроснабжение: проектирование и автоматизация» (ДПИ НГТУ) при ОАО «Научно-исследовательское предприятие общего машиностроения» (НИПОМ, г. Дзержинск).

- кафедра «Инновационные промышленные технологии» на базе ОАО «Арзамасский приборостроительный завод им. П.И.Пландина» (АПЗ им. П.И.Пландина, г. Арзамас).

Обучение на базовых кафедрах ведутся по 43 направлениям подготовки бакалавриата, магистратуры и специалитета. 9 базовых кафедр расположены на предприятиях оборонно-промышленного комплекса, которые организуют целевое направление на обучение студентов по приказам Госкорпорации «Росатом» и Минпромторга России.

Такие предприятия как ФГУП «ФНПЦ «НИИИС им. Ю.Е.Седакова», АО «НИАЭП», АО «ОКБМ Африкантов» выплачивают ежегодную именную стипендию. Именная стипендия выплачивается студентам-старшекурсникам, специализирующимся на базовых кафедрах и достигших особых успехов в учебе, научно-исследовательской деятельности. Именные стипендиаты являются первыми кандидатами на вакансии предприятия, а зачастую уже трудоустроены во время обучения.

За последние 2 года на предприятия-партнеры, имеющие базовые кафедры НГТУ, было трудоустроено более 600 выпускников НГТУ.

Обобщая накопившийся опыт работы базовых кафедр, можно отметить следующее:

- базовые кафедры являются основой качественной подготовки студентов, гарантированного трудоустройства и снижения срока адаптации молодых специалистов на производстве;
- высокотехнологичные предприятия предоставляют производственные лаборатории и площади для проведения практических занятий студентов;
- высококвалифицированные сотрудники предприятий и организаций участвуют в формировании образовательных программ, реализуют учебный процесс, руководят курсовым и дипломным проектированием;
- предприятия оказывают поддержку НГТУ в оснащении учебных аудиторий и научных лабораторий;
- кроме этого, в рамках деятельности данных кафедр реализуются дополнительные образовательные программы подготовки и переподготовки специалистов, проводятся научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки;
- в свою очередь, на предприятиях решается проблема комплектования квалифицированными инженерными кадрами.

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ СФЕРЫ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

**Трофимова Т.В.**

*К.э.н., доцент, ГОУ ВПО  
«Нижегородский институт управления -  
филиал РАНХиГС»*

**Балдухова Ю.В.**

*Студентка ГОУ ВПО «Нижегородский  
институт управления - филиал  
РАНХиГС»*

По данным ежегодного мониторинга инновационной деятельности регионов Российской Федерации Нижегородская область в 2014 год заняла четвертое место (0,56), при этом показатель индикаторов инновационной деятельности превысил на 54% средний показатель [2]. В то же время, несмотря на данный показатель, степень использования имеющегося потенциала до сих пор остается достаточно низкой, что требует выработки механизмов его активизации и получения соответствующей отдачи от этой деятельности. Таким образом, одной из основных стратегических задач, стоящей перед регионом, становится развитие конкурентных преимуществ в инновационной сфере.

На сегодняшний день в состав региональной инновационной инфраструктура входит шесть основных элементов: производственно технологический составляет 39% от всех организаций инновационной инфраструктуры региона, консалтингово правовой 22%, кадровый 21%, информационный 11%, финансовый 7% и сбытовой 0% [6].

Благодаря производственно - технологической составляющей обеспечивается необходимый доступ малого бизнеса к производственным ресурсам. Это возможно путем создания и функционирования инновационных бизнес – инкубаторов, которых в регионе уже 7, технопарков - их 5, инновационно технологических центров и других структур, обеспечивающие инновационную деятельность. На сегодняшний день в регионе порядка 100 организаций, которые занимаются исследованиями и разработками, среди них 31 отраслевых научно-исследовательских институтов, Российский Федеральный ядерный Центр ВНИИЭФ и Научно — исследовательский институт измерительных систем им. Седакова, 7 ВУЗов, а также 8 подведомственных ВУЗам научно-исследовательских институтов, 28 конструкторских, технологических и изыскательских организаций и др. Необходимо отметить, что в последние годы наблюдается тенденция в сторону уменьшения численности данных организаций.

Важную роль в регионе играет и технопарк, образованный при НГТУ им. Р. Е. Алексеева [1, 3]. Структуры в рамках технопарка оказывают помощь малым и средним предприятиям начиная от идеи и фундаментальных исследований до реализации товарной продукции, путем осуществления информационной, правовой, маркетинговой и коммерческой поддержки. Все

это способствует привлечению инвестиций и диффузии инноваций в разные отрасли, а именно в радиоэлектронную промышленность, информационные технологии, вычислительную технику, ресурсосберегающие технологии и др.

На сегодняшний день главным документом, определяющим инновационное развитие данного субъекта РФ, является «Концепция инновационного развития Нижегородской области до 2020 года». В документе обозначены три стратегических фокуса действий Правительства Нижегородской области по формированию целевой структуры экономики: развитие автомобильного кластера, развитие области как центра производства и дистрибуции товаров массового спроса и развитие инноваций [2].

С целью повышения конкурентоспособности региона и правового регулирования инновационной деятельности Правительством Нижегородской области были проведены мероприятия по:

- совершенствованию механизмов управления инновационной деятельностью (Стратегия развития Нижегородской области до 2020 года, перечень критических технологий Нижегородской области, определены приоритетные направления науки, технологий и техники и другое);
- созданию инфраструктуры поддержки инновационной деятельности (создание технопарка ИТ-Анкудиновка, открытого технопарка в поселке Сатис Дивеевского района Нижегородской области, единого Нижегородского центра высоких медицинских технологий, инновационно-технологического центра Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского);
- совершенствованию информационного обеспечения инновационного процесса (закон «О государственной поддержке инновационной деятельности в Нижегородской области», закон «О грантах Нижегородской области в сфере науки и техники»);
- поддержке многоуровневой системы кадрового обеспечения инновационной деятельности (Организация подготовки специалистов в области «Инновационного менеджмента», проведение различных семинаров и конференций).

Перечисленные выше мероприятия являются важным этапом при формировании инновационной среды региона.

Анализ статистических данных показал, что за 2014 год в Нижегородской области произошел рост количества инновационно-активных промышленных предприятий на 9,5 % по сравнению с 2013 годом и составило 104 предприятия [3]. В основном это предприятия таких отраслей как машиностроение, нефтехимия и металлургическая промышленность, а именно ОАО «ГАЗ», ОАО «Выксунский металлургический завод», нефтяная компания ОАО «Норси», ОАО ПКО «Теплообменник», металлургическая компания «Русполимет».

Необходимо отметить, что дальнейшее развитие инноваций приведет к сокращению спроса на работников в материальной сфере производства и увеличению потребности в них в информационной сфере и сфере услуг. По

данным Росгосстата на начало 2015 г. доля занятых в сельском хозяйстве с 2005 по 2014 гг. уменьшилась с 10,1% до 6,7% соответственно, в этом же временном промежутке в обрабатывающем производстве сократилось с 18,2% до 14,5%, а в сфере финансовой деятельности, операций с недвижимым имуществом, предоставлением услуг доля занятых увеличилась с 7,4% до 9,3%, что является подтверждением смещения числа занятых в нематериальную сферу. Однако на фоне сокращения численности занятых в обрабатывающей промышленности, инвестиции в нее увеличились за 2014 г. с 16,9 до 17 [3]. Численность персонала, занятого научными исследованиями и разработками в Нижегородской области за 2014 г. увеличилась с 40882 до 41513 человек.

Также положительными результатами инновационной деятельности в регионе является повышение открытости и прозрачности власти, внедрение государственных программ «Информационное общество», «Информационная среда», «Информационное правительство», «Электронные правительство» и др.

Однако, несмотря на высокий инновационный потенциал, проблема низкой инновационной активности в Нижегородской области остается актуальной, что связано с медленным развитием инновационной инфраструктуры, сокращением материально-технических средств в фундаментальную науку, низкой степенью коммерциализации научно-технической деятельности и маркетинговой поддержки, дефицитом профессиональных кадров и недостаточным финансированием. Именно приток инвестиций в инновации позволил бы решить многие насущные проблемы. Так, например, планируется активное привлечение иностранных инвесторов в дорожно-строительную индустрию, что существенно улучшит дорожное сообщение. Ожидаемый приток инвестиций за 2013-2020 гг. достигнет 1,5 трлн руб. Также планируется привлечение инвесторов и в сферу коммуникаций.

Для реализации имеющегося потенциала государственным и муниципальным структурам региона необходимо проводить дальнейшее совершенствование законодательных актов в сфере образования (увеличения бюджетных мест в высших учебных заведениях или самих учебных заведений), создать льготные условия функционирования предпринимателей и малого бизнеса, упростить для них доступ к производственным ресурсам, проводить пропаганды инноваций, гранты на инновационные проекты и многое другое. Стоит отметить, что организационные и маркетинговые инновации, не столь популярные в Российской Федерации, также бы могли увеличить показатели инновационного развития.

- Дальнейшее развитие инновационной деятельности в регионе позволит достичь следующие социальные результаты [7, 8]:
- увеличить количества рабочих мест в регионе;
- улучшить жилищные и культурно-бытовые условия работников;
- улучшить условия труда работников;

- изменить структуру производственного персонала;
- повысить надежности снабжения населения регионов или населенных пунктов отдельными видами товаров (топливом и энергией - для проектов в топливно-энергетическом комплексе, продовольствием - для проектов в аграрном секторе и пищевой промышленности и т.п.);
- повысить уровень здоровья и жизни работников и населения;
- увеличить приток инвестиций в регион;
- повысить открытость и прозрачность деятельности органов власти.

Подводя итог выше сказанному, необходимо отметить, что несмотря на ряд имеющихся проблем, Нижегородская область остается одним из наиболее развитых регионов Российской Федерации по научно-техническому потенциалу. Это позволяет региону проводить масштабные исследования и осуществлять технологические разработки, создает определенные предпосылки для активизации инновационной деятельности. Однако, в настоящее время ожидаемого экономического роста от этих процессов в экономике пока не происходит.

### Список литературы:

1. Ефимычев Ю.И., Трофимов О.В., Ефимычев А.Ю., Трофимова Т.В. Проблемы формирования и реализации стратегий инновационного развития промышленных предприятий // Вектор науки ТГУ. 2011. № 2 (16). С. 270-273.
2. Министерство промышленности, торговли и предпринимательства Нижегородской области. Бизнес-инкубаторы Нижегородской области. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://minpred.government-nnov.ru/?id=29902>
3. Регионы России, 2014. Стат. сб. / Росстат. М., 2014. 982с.
4. Садекова Н.Х. Место кластера в структуре региональной экономики: сравнительная характеристика Нижегородской области и Республики Татарстан // Актуальные проблемы экономики и права. 2014. № 4(32). С. 183-189.
5. Стратегия социально-экономического развития Приволжского федерального округа на период до 2020 года
6. Трофимов О.В., Трофимова Т.В. Определение факторов, влияющих на развитие промышленных предприятий/Российский экономический интернет-журнал. 2009. № 4. С. 888-896.
7. Трофимова Т.В., Ломовцева А.В. Кластерное взаимодействие предприятий как механизм повышения конкурентоспособности региона (на примере Нижегородской области)//Российское предпринимательство. -2013. - № 14 (236). -с. 35-43.
8. Трофимова Т.В., Ломовцева А.В. Факторы роста предприятий в условиях инновационно-ориентированной экономики // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1. С. 576.



**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ  
ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЛЕГКОЙ  
ПРОМЫШЛЕННОСТИ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

**Фазулжанова Д.Х.**

*аспирант кафедры Менеджмента и  
государственного управления ННГУ  
им.Н.И.Лобачевского, преподаватель  
НКМБ*

**Аннотация:** Статья посвящена актуальной проблеме выявления организационно-экономических факторов инновационного развития в корпоративных образованиях легкой промышленности, в частности, за счет специализации производства в зависимости от стадии развития предприятия, а также за счет совершенствования организационных форм хозяйствования.

**Ключевые слова:** инновация, легкая промышленность, стимулирование, Нижегородская область, мероприятия.

Последние десятилетия специалисты в области экономики не останавливаются в поисках путей повышения эффективности производства в условиях рыночной экономики. От перехода к рынку, пожалуй, ни одна отрасль экономики не пострадала сильнее, чем легкая промышленность. Внимание тех потребителей, чей доход не превышал среднего уровня, переключилось на рынки азиатского ширпотреба, а тех, кто побогаче, – на европейские бутики [1, с.46].

Российская легкая промышленность и нижегородская, в том числе, переживают «нелегкие» времена. Многие предприятия этой отрасли работают в сложных условиях из-за разрушенных технологических и хозяйственных связей, роста цен на материалы и недостатка сырья. Некоторые предприятия резко снижают объемы производства. Другие обшиваются почти исключительно силовыми структурами, которые задерживают выплаты за произведенную продукцию, но обеспечивают солидными объемами. Третьи работают по давальческим схемам, изготавливая одежду под марками известных европейских производителей, которые существенной прибыли не приносят [4].

Нижегородская область насчитывает 68 предприятий легкой промышленности, из них 54 предприятия по выпуску текстильной и швейной продукции, 14- по выпуску обуви и изделий из кожи.

На предприятиях легкой промышленности в области занято около 15 тыс. человек, сокращения работников на данных предприятиях составляют 5% [5].

В Нижегородской области гособоронзаказы финансируются неплохо, хотя и с большими задержками, но на все швейные фабрики этих заказов не хватает. Поэтому региональным швейным компаниям приходится также работать и на гражданский рынок.

Проблема технического перевооружения является на данный момент критической. Однако решение данного вопроса осложняется отсутствием необходимых инвестиций. Воспользоваться коммерческими кредитами на закупку оборудования, могут лишь единичные предприятия, т.к. процентные ставки даже на условиях действующего льготного кредитования для большинства нижегородских швейных предприятий остаются высокими.

Для решения проблемы технического перевооружения легкой промышленности предлагается провести следующие мероприятия:

- 1) выделение на льготных условиях долгосрочных кредитных ресурсов и безвозмездных субсидий, за счет бюджетных средств;
- 2) освобождение от налога на прибыль в доли средств, направляемых предприятиями на техническое перевооружение производства;
- 3) создание предприятия по лизингу технологического оборудования для легкой промышленности с участием государственного капитала;
- 4) установление регрессивной шкалы налога на дополнительную прибыль [3].

Цель реализации мероприятий – создание правовых, экономических и организационных условий для преодоления кризиса и стимулирования развития предприятий легкой промышленности Нижегородской области.

Среди основных задач выделяются следующие:

- обновление и модернизация технико-технологической базы хозяйствующих субъектов отрасли и расширение на ее основе масштабов производства конкурентоспособной продукции, соответствующей мировым стандартам качества;
- интеграция действующих производств с ведущими операторами отраслевого российского рынка;
- организация внутриотраслевой кооперации в легкой промышленности Нижегородской области и межотраслевой кооперации хозяйствующих субъектов Нижегородской области;
- улучшение финансового положения хозяйствующих субъектов и содействие увеличению перечислений в бюджеты и внебюджетные фонды [2].

Для повышения производительности и роста производства предприятиям легкой промышленности необходимо уйти от системы работы по иностранным заказам и выпуска спецодежды. Минуя кризисное состояние, швейные предприятия должны перепрофилировать производство на выпуск товаров народного потребления.

### Список литературы:

1. Жуков Ю.В. Малые предприятия в легкой промышленности. Общая характеристика динамики развития малых предприятий / Ю.В. Жуков // Швейная промышленность. 2009. №4 (июль-август)
2. Яшин С.Н., Машковцев П.В. Показатели эффективности функционирования инновационного процесса предприятия// Вестник



## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Казанского технологического университета. Т4. №20; М-во образования и науки РФ, КГТУ, 2011г. (Статья Рек. ВАК журнал)

3. Яшин С.Н., Солдатова Ю.С. Оценка устойчивости инновационного развития предприятия// Финансы и кредит. Выпуск 32(512), Москва, 2012г. (Статья Рек. ВАК журнал)

4. [www.legprominfo.ru](http://www.legprominfo.ru)

5. [www.nn.ru](http://www.nn.ru)

**ЖЕНЩИНА КАК СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ В ОБЛАСТИ ПОЛИТИКИ:  
ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

*Фейзиева А.И.*

*студентка 4 курса Института  
экономики и предпринимательства  
ФГАОУ ВПО «ННГУ им. Н. И.  
Лобачевского»*

**Аннотация:** в статье рассмотрено положение женщины в деятельности государственного управления в политической сфере, учитывая ее главенствующую роль как субъекта управления и стратегии женского политического участия.

**Ключевые слова:** государственное управление, политическая сфера, женщина, гендерные различия, общество, власть.

Проблема государственного управления во всех сферах общественной жизни сегодня не вызывает сомнения: эффективность и результативность зависит от множества различных факторов, однако одним из самых важных является аспект, представляющий собой самих представителей государственного управления, на плечи которых возложена основная функция по руководству и надзору за осуществляемой ими деятельностью в определенной области.

В данной статье хотелось бы рассмотреть указанную проблематику, учитывая именно положение представителей женского пола как субъекта управленческой деятельности в государственном управлении в области политики.

Политическая реальность как составная часть социальной реальности многомерна и сложна. Выявление причинно-следственных связей в политике требует комплексного подхода, анализа связей политической системы с другими системами общества, рассмотрения исторических предпосылок и факторов ее развития.

Политическая система общества – целостная, упорядоченная совокупность политических институтов, политических ролей, отношений, процессов, принципов политической организации общества, подчиненных кодексу политических, социальных, юридических, идеологических, культурных норм, историческим традициям и установкам политического режима конкретного общества [3, 29].

Всем известно, что до начала двадцатого века политическая сфера общества рассматривалась исключительно как область мужских интересов. Получение женщинами политических прав дало им возможность наравне с мужчинами выражать свою позицию, принимать участие в управление государством.

На протяжении двадцатого века женское представительство в политической сфере было достаточно немногочисленным, можно сказать даже единичным. Часто женщины, пытавшиеся сделать карьеру в политике,

сталкивались с жестким дискриминирующим воздействием. Вследствие чего, говорить о гендерном балансе в политической сфере не приходилось.

Положение женщины в структуре политических отношений определяет, какими ресурсами власти она обладает, а, следовательно, и какое влияние она имеет на принятие политических решений.

Статус женщины в политике зависит не только от такого, насколько хорошо женский корпус представлен в политических структурах, но и в не меньшей степени от стратегии ее политического участия, ее собственного позиционирования в поле политики.

Биологический детерминизм как основа эссенциалистского подхода воссоздает гендерную модель, в которой мужские и женские роли четко очерчены, противопоставлены и являются проявлением природных их различий. Такая модель формирует отношение к женщине как к домохозяйке, не имеющей потенций для активного участия в политической жизни, что является основой для возникновения, существования и воспроизводства гендерного неравенства в сфере политики.

Очевидно, что не все женщины были удовлетворены ролью домохозяек и жен. Предпосылки к возникновению женских движений появились еще в эпоху Возрождения, когда наиболее смелые представительницы прекрасного пола, увлеченные идеями антропоцентризма, гуманизма, писали трактаты о несправедливом отношении к женщинам. Великая французская революция, провозглашавшая всеобщее равенство и братство также дала толчок к анализу позиции, занимаемой женщинами в обществе.

Общей заслугой феминистского движения можно назвать не только улучшение правового и общественного статуса женщины, создание свода антидискриминационных законов, но и демонстрирование возможности альтернативного взгляда на место женщины в обществе, возможности женщин быть активными участниками политических событий, осуществлять реформаторскую деятельность и открыто высказывать свое мнение.

Гендерное неравенство служит барьером для осуществления такого влияния. В этом случае безвластие может стать угрозой для возможности реализации женщинами своего потенциала, так как оно определяет невнимание общества к их специфическим проблемам. Гендерный баланс в структуре политической власти помогает услышать «женский голос», узнать женское мнение, тем самым дать толчок к решению существующих проблем. А улучшение положения женщин может принести выгоду не только им самим, но и всему обществу в целом.

В настоящее время можно выделить два подхода женщин к позиционированию себя на политическом поле.

Суть первого из них составляет ориентацию женщины на профессиональные вершины, исключая при этом из дискурса вопросы гендерной идентичности. Политик – существо бесполое. Вследствие этого, необходимость проведения гендерной политики выглядит с их стороны, как еще один признак дискриминации женщин. Женщине не должны помогать, женщина сама должна стремиться, добиваться, хотеть, не используя никаких

«подачек». Это, по мнению представительниц данной точки зрения, залог формирования «правильного» образа женщины-политика [7].

«Я категорический противник квот для женщин, искусственных привилегий, хотя меня за это критикуют все женские феминистические движения. Я считаю, что это процесс естественный, который должен быть и в любой сфере» [1, 19 – 33]. Женщины политики в этой группе не признают существования особенных, женских проблем. Все проблемы оцениваются ими исключительно с позиции общечеловеческого опыта. Вследствие этого, женщины не признают наличие гендерного неравенства в политических структурах России и, находясь у рычагов власти, лоббируют, прежде всего, свои профессиональные интересы.

Отсутствие полноценного представительства женщин в политической структуре они объясняют приверженностью женщин к патриархальным традициям женской пассивности и неучастия в общественно-политической жизни. «Когда мне впервые предложили баллотироваться, у меня были комплексы, привычные для наших женщин: куда же я иду, там серьезные, умные, умные мужчины. Когда меня выбрали, я послушала и поняла, что я ничем не хуже, а может и лучше. Появилась уверенность в собственных силах», – отметила Попкова Л. Н.

Приходя в политику, такие женщины стараются дистанцироваться от своей женской идентичности, делая ставку на личностные качества и считают недостойным для себя в политической борьбе делать ставку на свою гендерную идентичность. Приоритетными задачами своей политики и политики России в целом они считают решение общегражданских проблем, таких как утверждение демократических институтов и эффективной экономической системы, к примеру, Памфилова Э. была лидером политической партии «За гражданское достоинство». Вследствие этого, электоральную поддержку эти женщины ищут не в каких-либо специфических группах, а в общей массе образованных, мыслящих прогрессивно граждан.

Описанную выше стратегию политического участия скорее можно назвать маскулинной, чем гендерно нейтральной. Здесь за традиционными и основными мужскими ценностями закрепляется статус истинности, адекватности, а проявления женской идентичности воспринимаются как проявления слабости.

В противовес первой группе, вторая группа женщин-политиков кладет свою гендерную идентичность в основу своих политических взглядов и убеждений.

Основную ставку в своем позиционировании эти женщины делают на особенность женского опыта и женского мировоззрения, якобы обусловленного самой женской природой. Оставаясь на позициях очевидного биологического детерминизма и эссенциализма, они стараются перенести в поле политики традиционные роли женщины, поэтому в их речах так часто можно услышать такие словосочетания как «женщина-мать», «женщина-хозяйка». «То есть я хочу, чтобы было свое хозяйство, маленькое, но свое, где я хозяйка, где я лидер», – заметила Хакамада И.

Очевидно, что вследствие этого своими приоритетами женщины из этой группы видят решение вопросов социальной и семейной политики. При этом мужчины объявляются неспособными эффективно решать данные вопросы в силу своей природы. «Я уверена, если бы город попал в женские руки, то быстрее бы удалось наладить нормальную жизнь. В любом доме должна быть хозяйка. То, что мы сейчас не довольны тем, как обустроена наша жизнь, наша вина, в первую очередь. Мы не подсказали мужчинам, что нам неуютно в таком обществе и в таком городе. Город и наша страна – это большое хозяйство и надо делать то, что мы делаем в своем доме. Обустраивать жизнь у женщин лучше получается. Женщина никогда не пошлет детей на войну, под танки, не переступит через беспомощного старика, не пройдет мимо плачущего ребенка, бездомной собаки, так как в нас изначально заложено чувство сострадания», – подмечает Попкова Л. Н. [5].

Интересной чертой представительниц второй группы является их фактическое согласие с второстепенными местами в структуре политической власти. «С Боровым получились взаимоотношения чисто женско-мужские, как бы, я была все время тенью, всегда заметала и чистила все углы, закрывала все прорехи. То есть я была такой стенкой, на которую можно опереться, которая может сделать всю черную работу. И я готова была работать дальше, но не совпали идеи», – уточнила Хакамада И.

Здесь на первый план выходит образ женщины-политика как помощницы и надежной опоры более влиятельного мужчины, занимающегося решение «важных мужских вопросов». Такой тандем, по аналогии с семейным тандемом мужа и жены, призван привести страну к светлому будущему. Не удивительно, что женщины, придерживающиеся данной точки зрения, в меньшей степени, чем представительницы первой группы ориентированы на построение политической карьеры и завоевания высоких позиций.

«Я поняла, что, выбирая между карьерой и свободой, я выбираю свободу. У меня главная цель была менять общество, а не делать личную карьеру. Моя функция – это креатив, это будоражить общество идеями, это выбрасывать и раздавать бесплатно проекты, чтобы ими пользовалось общество, но моя функция не делать карьеру. Моя судьба, моя карма, находиться над корпоративными интересами, для меня главный интерес – это страна, это Россия.... мне надо становиться посредником между различными группами, для того чтобы положительную энергетику каждой группы сложить в единое целое», – говорит Хакамада И. Здесь также четко прослеживаются характерные для российского гендерного контракта мотивы женской жертвенности и объединяющей силы женского начала.

Стремление соответствовать традиционным идеалам женственности представительницы этой группы считают нормальными отношениями субординации, не претендуя на власть, большую, чем им отпущено гендерной системой [4, 252 – 267].

Признание второстепенности женщин в политической структуре, на их взгляд, создает социально одобряемый образ женщины-политика, что способствует более успешному привлечению голосов электората [2, 61 – 83].

При этом, представительницы данного подхода довольно часто признают факт нетипичности карьеры политика для женщины. «Разделяя тезис о равноправии женщин и мужчин в политической и экономической сферах, я более склонна видеть женщин в роли матери. Это ее предназначение от природы. Не представляю себе женщины в роли президента России или губернатора. Женщины более эмоциональны, они подолгу переживают неудачи, склонны к самокопанию. Для политика это недопустимо», – высказывает Попкова Л. Н. [6].

Место женщины в структуре политической власти сегодня во многом обусловлено историческим контекстом развития феминизма в России и государственной политикой в отношении женского вопроса. Традиции феминизма, зародившиеся еще в дореволюционной России, по-прежнему актуальны.

Это, прежде всего, немногочисленность женского движения, его слабый голос на фоне трансформации российской действительности, затрудненный доступ к лоббированию своих интересов через партийно-политические и государственные структуры. Вдобавок к этому, сформированный советской государственной политикой идеал работающей матери, признающей главенство мужчин во всех сферах жизни, остается нормой женственности и определяет пассивную гражданскую позицию российской женщины.

На сегодняшний день наметилась тенденция к повышению статуса женщины-политика. Это проявляется в готовности электората поддержать кандидатуру женщины на президентских выборах, становлении той точки зрения, согласно которой женское представительство в политических структурах должно расширяться, проявлении интереса к персонам.

Однако в то же время все эти тенденции не носят устойчивого характера: до конкретных решений дело пока не доходит. Общественность не видит женщин на главных государственных постах, по-прежнему оценивает деятельность женщин с точки зрения патриархальных установок, которые и по сей день достаточно сильны среди большей части населения.

Учитывая то, что российские средства массовой информации в целом создают информационное окружение демотивирующее женщин к активному участию в политической жизни страны. Достигается это путем трансляции стереотипов, связанных с традиционными представлениями о женской природе и месте женщине в обществе. Это формирует с одной стороны установки женщин на пассивность и безынициативность в политической жизни, с другой – определенный уровень ожиданий общества.

Итак, можно сказать, что в современных российских условиях сложились две полярных стратегии женского политического участия.

Представительницы первой, перенимают мужскую модель поведения в политической сфере: настойчивость, агрессивность, ориентация на общегражданские, а не специфичные групповые интересы, отрицания существования специфических женских проблем и необходимости проведения гендерной политики.




Представительницы второй группы делают ставку на женственность, понимаемую в терминах патриархальных традиций и поло-ролевой дифференциации: основная сфера реализации интересов – дом семья, отсутствие ориентаций на карьерный рост и завоевание политического авторитета.

Вследствие этого, гендерную асимметрию можно объяснить не только, наличие объективных барьеров, связанных с представлениями о месте женщины в обществе, но и субъективными убеждениями женщин, которые в первом случае ориентированы на активную борьбу за власть, но не ставят женские проблемы в список приоритетных, а во втором случае сознательно соглашаются с второстепенными позициями и остаются невидимыми и незамеченными.

Таким образом, в заключении хотелось бы отметить, что вопрос о женщинах как субъектах управленческой деятельности в государственном управлении в области политики остается дискуссионным и требует к себе должного внимания, так как женщина-управленец также может быть активным участником политических событий и эффективно осуществлять реформаторскую деятельность, подтверждением чему являются различные исторические факты, например, в середине 1970-х произошло возрождение феминизма, однако реальное изменение положения женщин в обществе принесли с собой реформы 1980-х годов: были созданы условия для возникновения новых общественных объединений, которые называли себя «женскими» так как слово «феминизм» приобрело к тому времени негативный оттенок; а также сложившаяся современная картина государственного персонала в области политики.

### Список литературы

1. Здравомыслова Е. А., Темкина А. А. Социальное конструирование гендера как методология феминистского исследования // Российский гендерный порядок: социологический подход. Коллективная монография // Под ред. Здравомысловой Е. А., Темкиной А. А. – СПб.: Изд. Европейского университета СПб. 2007. С. 19 – 33.
2. Зерилли Л. М., Кэрролл С. Дж. Гражданское общество и правовое государство / Зерилли Л. М., Кэрролл С. Дж. // Общественные науки и современность. 2001. N 6. С. 61 – 83.
3. Ирхин Ю. В., Зотов В. Д., Зотова Л. В. Политология: Учебник. М.: Юрист, 2002. С. 29.
4. Миллет К. Политика пола // Неприкосновенный запас: дебаты о политике и культуре. 2008. N4. С. 252 – 267.
5. Нужны ли женщины в политике? // [Электронный ресурс] URL: <http://www.echo.msk.ru/programs/opponent/576526-echo>.
6. Попкова Л. Н. Миссия невыполнима: женские стратегии политического участия [Электронный ресурс] // URL: [http://owl.ru/win/womplus/2003/02\\_09.htm/](http://owl.ru/win/womplus/2003/02_09.htm/)
7. Психология восприятия власти // Серия «Научные доклады», Выпуск 1 / Под ред. Шестопал Е. Б. – М.: Издательство «Социально-политическая МЫСЛЬ», 2002. С. 244 [Электронный ресурс] // URL: <http://www.twirpx.com/file/233861/>



**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
УЛУЧШЕНИЕ СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНЦИИ НА  
ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ РЫНКАХ (РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ УФАС  
ПО НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ).**

**Хазан М.Ю.**

*к.э.н., доцент, ННГУ им. Н.И.  
Лобачевского*

**Александров А.С.**

*студент ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Боченкова А.С.**

*студентка ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Вираз А.С.**

*студентка ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Телкова К.И.**

*студентка ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация:** Целью научного исследования является разработка методов для улучшения конкуренции в Нижегородской области. Для достижения данной цели были использованы следующие методы: анкетирование, использование метода дорожной карты. В результате была предложена дорожная карта по созданию опытного образца модернизированного рынка, которая была одобрена руководством УФАС НО и принята к реализации.

**Ключевые слова:** Традиционные рынки, продовольственные рынки, конкуренция, дорожная карта.

Еще десять лет назад «уличные» рынки были популярны и востребованы среди российских покупателей, но уже сегодня встаёт вопрос об их рентабельности и надобности потребителю. Тенденции современности состоят в том, что потребители стали отдавать предпочтение комфорту супермаркетов и торговых центров. Однако рынки, по-прежнему, остаются востребованными, особенно в небольших городах [3].

Рассмотрим ситуацию с традиционными рынками на примере Нижнего Новгорода.

Таблица 1.

**Продовольственные рынки Нижнего Новгорода.**

<b>Примечание</b>	<b>Название</b>	<b>Адрес</b>	<b>Режим работы</b>
Соц. программа губернатора НО; Имеет собственный сайт [2]	Народный	Советский район, ул. Ивлева	с 8:00 до 17:00; ПН – санитарный день
ООО Нива-3	Бурнаковский	Народная ул. 38	с 6:00 до 18:00 ВС: с 6:00 до 15:00
Нет данных	Продовольственная ярмарка	Родионова ул.	Нет данных
Нет данных	Продовольственный рынок	Героя Рябцева ул. 2	Нет данных
Нет данных	Березовский	Московское шоссе 142а	Нет данных
Нет данных	Рынок Московского района	Буревестника ул. 15	Нет данных

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Примечание	Название	Адрес	Режим работы
Нет данных	Сормовский	пл. Базарная 8	С 8:00 до 17:00 ПН – санитарный день
Нет данных	Средной	Костина ул. 13	с 7:00 до 19:00 ПН – санитарный день
Нет данных	Сормовский привоз	Иванова ул. 14	-

Источник: [1].

Из таблицы 1 видно, что в Нижнем Новгороде представлено 9 продовольственных (популярных) рынков. Из них наиболее удобное расположение имеют рынки - Средной и Московский. Нужно отметить, что у Народного рынка есть свой сайт, что очень удобно для современных покупателей. Но основным минусом всех рынков является время работы - оно достаточно непродолжительно, а понедельник является не рабочим днем.

После представленного обзора рынков, был проведен выборочный опрос местного населения (84 респондента).

Проходившие опрос потребители, были представители разных социальных групп: работающие 44% (37 человек), студенты 46% (39 человек), безработные 5% (4 человека), пенсионеры 5% (4 человека).

Было выяснено, что только 13% опрошенных предпочитают делать покупки в на традиционных рынках. Ими было отмечено, что их преимуществом является: низкие цены, натуральные продукты, проверенное качество, возможность торга, а также отсутствие очередей.

При этом, остальная часть респондентов на вопрос о причинах отказа от посещения рынков отвечали, что режимы работы рынков не удобны для посещения, на рынках отсутствует кассовое оборудование и возможность расплатиться пластиковой картой.

Результаты опроса можно представить в таблице 2.

Таблица 2.

Сравнительная таблица достоинств и недостатков рынков и магазинов.

Рынок		Магазин	
«+»	«-»	«+»	«-»
1. Более низкие цены	1. Неудобное время работы	1. Существует система скидок	1. Наличие очередей
2. Более свежие продукты (так как не лежат неделями на складах)	2. Неудобное помещение	2. Хорошие условия хранения	2. Высокие цены
3. Натуральные продукты	3. Для продавцов нет склада	3. Предоставлен ие чека	3. Плохое обслуживание
4. Нет очередей	4. Невозможно расплатиться пластиковой карточкой		
5. Возможен торг			

Источник: составлено авторами.

На основе этой таблицы можно сделать вывод, что у рынков есть еще перспектива развития и некоторые преимущества перед магазинами.

На основе проведенного исследования была разработана и предложена следующая дорожная карта для УФАС по НО (Таблица 3).

Таблица 3.

Дорожная карта по улучшению конкуренции на продовольственных рынках Нижнего Новгорода.

Дорожная карта			
№ п/п	Наименование мероприятия	Время реализации	Ключевое событие/результат
1.	Контрольный замер	1-15 февраля (1 неделя)	Получить результаты проходимости рынка и его прибыли за неделю
2.	Увеличим время работы рынка	16 февраля – по 1 марта (3 недели)	Рынок работает до 20:00
3.	Оборудуем продавцов POS-терминалами	16 февраля – по 1 марта (3 недели)	Каждая точка на рынке будет оборудована таким устройством
4.	Введение системы простейших акций и скидок (на менее свежий товар; скидки к праздникам)	Со 2 марта по 1 июня (3 месяца)	Увеличение выручки и посещаемости рынка, привлечение новой целевой аудитории
5.	Провести PR-компанию модернизации рынка	С 5 марта по 5 апреля (1месяц)	Привлечение новой целевой аудитории
6.	Запустить «вирусный» видеоролик	С 5 марта по 5 апреля (1месяц)	Привлечение новой целевой аудитории
7.	Провести контрольные замеры	С 10 апреля по 17 апреля (1 неделя)	Получить результаты проходимости рынка и его прибыли за неделю
8.	Сделать выводы о полезности введенных мер	17 апреля по 1 июня	Увеличение популярности рынков среди местного населения

Источник: составлено авторами.

Первый этап реализации дорожной карты планируется на первый квартал 2016 года.

В качестве опытного образца будет взят Средной рынок (в связи с высоким уровнем проходимости).

Для последующей модернизации рынка предложим следующие рекомендации:

1. Увеличение время работы рынка до 20:00;
2. Оборудование продавцов ККМ и POS-терминалами;
3. Проработка простейших маркетинговых мероприятий (скидки, акции, PR-компания).

На основании данных мер, возможно увеличение конкурентоспособности традиционных рынков.

### Список литературы:

1. Весь Нижний Новгород. Информационный портал. [Электронный ресурс] / Режим доступа: [http://nn.all-gorod.ru/rubrica/rynki\\_yarmarki/1](http://nn.all-gorod.ru/rubrica/rynki_yarmarki/1)
2. Народный рынок. Нижний Новгород. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://rinok-nn.ru/>
3. Правительство Нижегородской области. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.government-nnov.ru/>
4. Управление Федеральной антимонопольной службы по Нижегородской области [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://n-novgorod.fas.gov.ru/>

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЛЕСНЫМ ФОНДОМ В РОССИИ

**Цверова Н.Г.**

*к.э.н., старший преподаватель кафедры менеджмента и государственного управления ИЭП ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Ширяева Ю.С.**

*к.э.н., доцент кафедры менеджмента и государственного управления ИЭП ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Гришаев С.Ю.**

*Магистрант ИЭП ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

Внимание к лесному хозяйству в России наибольшим образом было привлечено императором Петром I. Андрей Нартов, близкий к императору, в своих очерках пишет о нем "О разведении и соблюдении лесов были государевы многие указы строгие, ибо сие было из важнейших его предметов". С 1703 года по окончании правления императором было издано более 200 указов и распоряжений по лесу. Именно в годы его правления были выделены заповедные леса, рубки ухода за лесом. После смерти Петра I леса были переданы в ведение к воеводам. В 1798 году управление лесами было централизовано. Позднее на государственном уровне не было должного понимания ни сложности, ни значения леса и лесного хозяйства, ни соответствия кадрового состава требованиям лесоправления, а потому им не находили и должного места в системе государственного управления. Управление лесами «кочевало» из одного министерства в другое (то министерство финансов, то государственного имущества, то земледелия), а в советское время лишь в отдельные периоды оно было самостоятельным. Были созданы экспедиции, которые занимались учетом леса. Несмотря на происходящие изменения в лесном хозяйстве за многовековую историю, оно всегда считалось отраслью, достойной внимания.

На всех этапах развития лесного хозяйства организация устойчивого управления лесами, их многоцелевое, непрерывное и неистощительное использование было стратегически важной задачей.

Государственное управление землями лесного фонда (на федеральном уровне) осуществляет Правительство Российской Федерации, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, а также специально уполномоченные государственные органы управления лесным хозяйством: Федеральное агентство лесного хозяйства (Рослесхоз), территориальные органы Рослесхоза в федеральных округах. Основными территориальными единицами управления в области использования, охраны, защиты, воспроизводства лесов являются лесничество и лесопарки. В настоящее время на территории Российской Федерации организовано 1 484 лесничества и лесопарка, которые подразделяются на 7 618 участковых лесничеств.

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Действующее лесное законодательство коренным образом изменило систему лесных отношений. Основные полномочия по использованию, охране, защите и воспроизводству лесов были переданы субъектам Российской Федерации. На федеральном уровне осуществляется:

- ❖ разработка политики развития лесного комплекса;
- ❖ правовое регулирование в лесном комплексе;
- ❖ контроль исполнения полномочий, переданных субъектам Российской Федерации;
- ❖ межрегиональное управление охраной лесов от пожаров;
- ❖ государственная инвентаризация лесов;
- ❖ обеспечение кадастрового учета лесных участков;
- ❖ мониторинг организации использования лесов, лесопожарный и лесопатологический мониторинг, мониторинг радиационной обстановки в лесах;
- ❖ организация лесного семеноводства;
- ❖ формирование лесного реестра на федеральном уровне;
- ❖ координация деятельности региональных управлений лесами в составе органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации;
- ❖ оптимизация лесной науки и лесного образования;
- ❖ выполнение международных обязательств Российской Федерации по лесам;
- ❖ организация межрегионального взаимодействия при возникновении чрезвычайных ситуаций в лесах.

Помимо Рослесхоза, государственное управление лесами осуществляют Федеральная служба по надзору в сфере природопользования - в отношении лесов, расположенных на землях особо охраняемых природных территорий федерального значения, а также федеральные органы исполнительной власти, уполномоченные в области обороны, безопасности, - в отношении лесов, расположенных на землях обороны и безопасности, находящихся в федеральной собственности.

В основе управления лесным фондом лежит Лесной кодекс, принятый Государственной Думой 8 ноября 2006 года.

Лесной план субъекта Российской Федерации является документом лесного планирования, в котором определяются цели и задачи лесного планирования, мероприятия по осуществлению планируемого освоения лесов, расположенных в границах лесничеств и лесопарков на территории субъекта Российской Федерации, и зоны такого освоения.

Лесной план Нижегородской области, разработанный ГОУ ВПО «Марийский государственный технический университет», утвержден резолюцией Губернатора Нижегородской области 31.12.2008 г.

Резолюцией Губернатора Нижегородской области 28.02.2013 г. утверждены изменения в Лесной план Нижегородской области (в части объема

проектируемых противопожарных мероприятий), согласованные Федеральным агентством лесного хозяйства письмом от 01.02.2013 № АЖ-06-27/949.

Лесохозяйственный регламент в соответствии со статьей 87 Лесного кодекса Российской Федерации является основой осуществления использования, охраны, защиты, воспроизводства лесов, расположенных в границах лесничеств, лесопарков.

Лесохозяйственные регламенты лесничеств Нижегородской области разработаны филиалом ФГУП «Рослесинфорг» «Поволжский леспроект» и утверждены приказами департамента лесного комплекса Нижегородской области в течение июня-августа 2008 года. Для приведения лесохозяйственных регламентов в соответствие с действующим законодательством в 2012 году обществом с ограниченной ответственностью «Черноземный институт мониторинга земель, экосистем и экономики природопользования» (ООО «ЧИМЗ») были внесены изменения и дополнения в лесохозяйственные регламенты лесничеств Нижегородской области. Утверждены лесохозяйственные регламенты лесничеств приказами Департамента от 07.10.2013 №№ 1615-1649.

Список литературы:

1. Лесной кодекс Российской Федерации
2. Н.А. Моисеев. Учитывать опыт прошлого (к 135-летию со дня рождения и к 70 – летию со дня смерти ММ. Орлова) Журнал «Лесное хозяйство», №6, 2002г.
3. "Природоресурсное законодательство в условиях модернизации экономики России: современные проблемы развития: Монография" (под ред. Н.Г. Жаворонковой) "Норма", "Инфра-М", 2014.



ИННОВАЦИИ В СТРАХОВАНИИ. ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ СТРАХОВАНИЕ  
ГРАЖДАНСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ «ОН-ЛАЙН».

*Цыпляков И.Ю.*

**Аннотация:** Он-лайн страхование ОСАГО нужно, но развивать данное направление стоит с осторожностью. Страховой продукт, в данном формате, нуждается в инновационном подходе финансового анализа.

За последние 100 лет в страховании трудно что-либо придумать нового, но улучшить и сделать совершеннее — вполне. Так же как двигатель внутреннего сгорания изобретённый более 200 лет назад, вроде бы и принцип работы тот-же что и сейчас но на данный момент это совершенно другие двигатели. Рассмотрим на примере известный страховой продукт для Российского автолюбителя — ОСАГО (обязательное страхование автомобиля гражданской ответственности), но уже в новой ипостаси - электронном виде.

Совсем недавно, а именно с 1 июля 2015 года автолюбители получили право пролонгировать договора по ОСАГО в своей страховой компании, а с 1 октября того же года стало возможным полностью оформлять полисы по обязательному страхованию через интернет. Банк России своим указанием от 24 мая 2015 года №3648-У установил требование к использованию электронных документов и порядок обмена информацией в электронной форме при осуществлении Обязательного страхования гражданской ответственности (ОСАГО). Соответствующий документ зарегистрирован в Минюсте России.

Несмотря на то, что закон вступил в силу и электронный полис стало возможным оформить через интернет, вопросы о перспективах развития и доходности он-лайн страхования будут актуальными по меньшей мере еще пару ближайших лет. Дело в том, что приверженцы он-лайн покупок сравнивают оформление ОСАГО с приобретением железнодорожных и авиабилетов, а так же билетов в кино, что в корне является ошибочным.

Доля электронных билетов в структуре продаж РЖД с начала 2015 года по разным оценкам составила от 28 до 31% от общего числа проданных билетов на поезда дальнего следования. Всего по оценкам РЖД электронные билеты ежедневно покупает 100 000 человек. К 2020 году РЖД рассчитывает выйти на долю в 50% электронных билетов. На поезда Сапсан продано примерно 73% электронных билетов. По данным еще от 2014 года доля электронных билетов на мероприятия, приобретенных через TicketForEvent, выросла с 4.3% в 2012 году до 12.4% в 2013 году. Возьмём еще один пример: в США почти все кинотеатры продают билеты на сеансы онлайн, причем берут за это дополнительную плату. При этом на большинство сеансов никакого ажиотажа нет — можно прийти и спокойно купить билет в кассе прямо перед самым сеансом. И даже при таких исходных данных по оценкам отраслевых экспертов до 13% билетов покупается в он-лайне!!! Это дороже, это дольше, чем просто подойти к кассе и сделать покупку, но всё равно 13% зрителей

делает это! Потому что это удобно и потому что люди уже привыкли к тому, что в онлайне можно купить почти всё.

В данном случае статистика на стороне он-лайн продаж, но специфика интернет сервиса в том, что при страховании ОСАГО нет возможности выявить мошенников и осмотреть автомобиль.

Покупка ЖД билета или билета в кино- это «безвозвратные» траты на одно посещение или одну поездку, т.е. разовое использование. А страхование он-лайн- это обязательства страховщика нести ответственность за покупателя(страхователя) в течение года, много раз( при аварийной езде). За решениями страховщиков стоят судьбы людей и большие деньги, правомерность выплат которых контролируется ЦБ и налоговыми органами.

Так, для заключения договора физ.лицо(страхователь), подписывающее электронный документ, для его последующего определения страховщиком по простой электронной подписи должно представить через официальный интернет-сайт страховщика следующие сведения: Ф.И.О собственника и страхователя; вид документа, удостоверяющего их личность, его серию и номер; данные по транспортному средству; данные по водителям; их истории( Кбм, возраст, стаж), при вводе такого объема данных будут делаться ошибки как случайно так и специально что бы скрыть свою аварийную езду т. к. при этом будет повышенная стоимость страхового полиса. Все это требует серьезной проработки системы он-лайн страхования, включая объединение данных многих баз ФОИВ, которые зачастую выдают ложную информацию в связи с изначально неправильным сохранением данных.

К сожалению, нельзя сравнивать и культуру страхования за границей (где граждане не мыслят себя без страховки) и в России, где 70% страхователей не видят криминала в обмане страховщика, а наше законодательство и силовые структуры, только недавно начало заниматься и наказывать за авто-мошенничество.

Даже если отвлечься от судебной практики, автоюристов, неуклюжего госрегулирования интернет-продаж, делающих в совокупности интернет-канал сложным для клиента и неудобным для страховщика, и сконцентрироваться на чисто рыночной стороне дела, то тема всё равно выглядит не столь интересной.

Чтобы страховщику заключить договор, надо для начала вообще что-то сделать, чтобы его сайт попался на глаза потребителю. То есть, необходимо тратиться на поисковую оптимизацию и рекламу в интернете. Когда я примерно прикидывал последний раз стоимость этого мероприятия, то нижняя граница, с учётом довольно оптимистичной конверсии, проходила на уровне 70-80% от тех комиссионных расходов, что мы привыкли платить «классическим» посредникам.

В реальности с учетом гипотетической конкуренции между онлайн-страховщиками эта сумма была бы еще больше. То есть, скорее всего, клиент первого года будет для онлайн-страховщика более убыточным за счёт большей стоимости привлечения, чем в классической схеме. Интересной тема становится только на продлении договоров (во второй и последующие годы

страховщику не надо тратиться на привлечение клиента), но при средней по рынку частоте страховых случаев в 60-70% и невероятной лёгкости смены страховщика убыточным клиентом выигрыш, достаточный для содержания бизнеса, может быть достигнут только на очень больших объемах. Если вспомнить, что у нас сейчас происходит на автомобильном рынке с объемами продаж и каковы вообще перспективы потребительского сектора на ближайшие годы, то, по моему сугубо личному мнению, не претендующему на универсальность, лучшее, что можно сделать с проектами компаний онлайн-страхования – это отложить их лет на 5.

Есть еще один нюанс: полис ОСАГО нельзя оформить без прохождения технического осмотра, после которого выдается диагностическая карта на автомобиль, если он старше 3 лет. Все равно автолюбителю придется ехать на станцию техосмотра, где ему обязательно предложат оформить полис ОСАГО.

Так нужно ли в России он-лайн страхование ОСАГО? Безусловно нужно, но развивать данное направление стоит с осторожностью, с оглядкой на Российскую действительность, проникновение интернет-сервисов в регионы, финансовой грамотностью, защищенностью личных данных, киберпреступников и автомошенников, а так-же коррупцией в органах власти (хотя многие хотели бы об этом умолчать).

Из всего выше сказанного можно сделать много выводов, но один из них — это то что в в этом виде страхования страховой продукт, в данном формате, нуждается в инновационном подходе финансового анализа.

### **Список литературы**

1. Федеральный закон. «Об ОСАГО»: федер. закон: [принят Гос. Думой 3 апр. 2003 г.: по состоянию на 28 ноябр. 2015 г.], 25.04.2002 N 40-ФЗ, ст. 2
2. «Об обязательном страховании гражданской ответственности владельцев транспортных средств»: федер. закон: [принят Гос. Думой 3 апр. 2003 г.], 25.04.2002 N 40-ФЗ, ст. 30

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

## МЕХАНИЗМ КОНТРОЛЛИНГА В ПРОЦЕССЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Шестерикова Н.В.*

*к.э.н., доцент кафедры информационных технологий и инструментальных методов в экономике ИЭП ННГУ им. Н.И. Лобачевского, доцент кафедры Математики ВГУВТ*

**Аннотация:** В статье показывается актуальность применения механизма контроллинга при управлении деятельностью предприятия нацеленного на устойчивое развитие. В качестве инструментария аналитического, методического и информационного обеспечения механизма контроллинга предлагается сбалансированная система показателей (ССП).

**Ключевые слова:** контроллинг, система сбалансированных показателей, устойчивое развитие предприятия.

В процессе глобализации мирового экономического пространства, при повышении уровня конкурентоспособности усложняется управление бизнесом, сокращается период времени, для выбора оптимального управленческого решения. Способность эффективно воплощать новые идеи и новую политику в практической деятельности является залогом успешного функционирования и устойчивого развития предприятия. Руководителям необходимо располагать точными сведениями на момент принятия решения, причем входящие в них данные должны быть обработанными и систематизированными. Все это показывает необходимость разработки и внедрения современных, зарекомендовавших себя в практической деятельности эффективных технологий. Решить поставленную задачу, опираясь на технические возможности современного информационного общества, позволяет методология контроллинга. Контроллинг структурирует полученную информацию о внешних и внутренних угрозах, что способствует разработке обоснованных стратегий, ведущих к снижению уровня угроз и успешной конкурентной борьбе на рынках. Данная методология позволяет оптимизировать модель управления деятельностью предприятия, учитывая их специфику, так как соблюдаются следующие принципы: принцип законности, принцип целеполагания, принцип комплексности, принцип своевременности, принцип универсальности, принцип непрерывности, принцип эффективности, принцип надежности, принцип соответствия полномочий видам управленческих воздействий, а также принцип соответствия форм и методов деятельности задачам и мотивации, как через прямое администрирование, так и через хозяйственное и индикативное управление [1]. Формирование механизма контроллинга ведет к гармонизации корпоративного взаимодействия, создает условия для успешного и эффективного функционирования менеджмента на любых иерархических уровнях

управления, что способствует реализации стратегии устойчивого развития предприятия. Виды устойчивости классифицируются следующим образом [2]:

- оптимальная устойчивость, или сбалансированный экономический рост, в данном случае деятельность предприятия характеризуется постоянным положительным приращением социально-экономических показателей в заданном диапазоне роста;
- перманентная устойчивость, или несбалансированный экономический рост, в этом случае деятельность предприятия характеризуется эпизодическим (апериодическим) позитивным приращением социально-экономических показателей; данное приращение является результатом изменения рыночной конъюнктуры;
- гиперустойчивость, или отсутствие экономического роста; в этом состоянии предприятие не развивается, плохо адаптируется к изменениям окружающей среды.

Система менеджмента должна создать условия для прогрессивного наращивания технико-технологического и социально-экономического потенциала при эффективном использовании производственных ресурсов. В настоящее время на отечественных предприятиях происходит процесс интеграции традиционных методов учета, анализа, нормирования, планирования и контроля в единую систему получения, обработки и обобщения информации. Строится система управления предприятиями, ориентируясь не только на получение прибыли (как важного текущего результата их деятельности), но и на одновременное комплексное решение различных актуальных задач, одной из которых является интенсификация устойчивого и эффективного развития предприятий на основе более совершенных инновационных решений.

Основные задачи контроллинга на предприятии [3]:

1. Анализ внешней среды и позиций на рынке;
2. Анализ конкурентоспособности;
3. Анализ внутренней среды (GAP-анализ загрузки производственных мощностей; финансовый анализ; анализ управленческого учёта и отчётности; анализ степени достижения плановых показателей)
4. Информационное обеспечение процесса учета, планирования и прогнозирования;
5. Регулирование и контроль за производственными и финансовыми аспектами деятельности предприятия;
6. Планирование (оперативное, стратегическое, инновационное, инвестиционное и т.д.);
7. Контроль (сравнение заданных и фактических показателей, анализ отклонений между ними, анализ преимуществ и недостатков).
8. Стратегический анализ и прогноз потенциала предприятия.

В результате проведённого анализа формируются две группы результативной аналитической информации, направленной на выявление текущей ситуации и проблем развития предприятия:

- качественной (систематизируются факторы, оказывающие позитивное и негативное влияние на развитие предприятия с помощью таких методик стратегического анализа как SWOT-анализ и PEST-анализ и других инструментов анализа);
- количественной в виде интегральных и частных показателей текущей конкурентоспособности предприятия, его финансового состояния, состояния системы управленческого учёта и отчётности, соответствия степени достижения фактических показателей плановым.

Оценивается степень достижения выполнения показателей компании в динамике за несколько лет. Производится корректировка стратегического плана развития предприятия, решаются текущие проблемы ведения бизнеса.

Существует мнение, что лучшим инструментарием для аналитического, методического и информационного обеспечения механизма контроллинга является сбалансированная система показателей (ССП) (Balanced Scorecard—BSC), предложенная Д. Нортон и Р. Капланом. В результате миссия и видение компании определяют стратегические цели бизнеса, достижение которых оценивается по ключевым показателям, отражающим четыре аспекта функционирования предприятия: финансового, клиентского, бизнес-процессного, а также инновационного аспекта (аспекта обучения и роста) [4]. Указанная СПП должна удовлетворять соответствующим требованиям [5]:

- 1) Показатели должны быть целеориентированными, т.е. отражать степень достижения стратегических и оперативных целей;
- 2) Ограниченность количества показателей
- 3) многофункциональное изложение, т.е. показатели должны показывать состояние и результаты деятельности как всего предприятия, так и его структурных единиц;
- 4) динамичность, актуальность и перспективность – показатели должны отражать сопоставление данных в динамике и ориентировать на прогнозирование;
- 5) сопоставимость – СПП должна обеспечивать возможность сравнения данных во времени, по отраслям и предприятиям;
- 6) характер раннего предупреждения – СПП должна сигнализировать о возникающих отклонениях и причинах их появления и, как следствие, о возможности наступления кризисных ситуаций как во внешней, так и во внутренней среде предприятия;
- 7) существование нефинансовых критериев оценки деятельности предприятия. Проектируемая система целевых параметров управления должна учитывать воздействие стратегических факторов и отражать состояние процесса поддержания равновесия системы.



Рис. 1 Реализация механизма контроллинга в процессе устойчивого развития предприятия

ССП декомпозируют критерии по уровням организации, устанавливая прямую взаимосвязь с системой мотивации, что эффективно при процессном подходе к управлению. Система контроллинга на предприятии, объединяя в единую структуру и механизм учёта, планирование, контроль и анализ, обеспечивает формирование системы эффективного управления организацией, координацию системы управления, в целом, что, как следствие, снижает временные затраты, связанные с принятием управленческих решений. Применение инструментов контроллинга позволяет предприятиям добиваться высоких результатов в таких областях, как финансовая устойчивость, планирование, прогнозирование, инвестиционная привлекательность.

**Список литературы:**

1. Алексеев А.В. Роль системы контроллинга в управлении устойчивым развитием предприятия «Новые технологии». Выпуск 5, 2008
2. Осташкин М.А. Контроллинг как инструмент повышения эффективности управления деятельностью предпринимательских структур: дис. к.э.н. – Москва, 2013. – 178 с.
3. Сатывалдиев А.В. Формирование системы контроллинга, ориентированной на управление стоимостью промышленного предприятия (на материалах деревообрабатывающей промышленности): Дисс. к.э.н. – Санкт-Петербург, 2015. – 178с.
4. Шестерикова Н.В. Система сбалансированных показателей как метод эффективного управления предприятием // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия Экономика и финансы. Выпуск 2(9). – Нижний Новгород: Изд-во ННГУ, 2006. – С.613-616.
5. Калинина Н.М., Елкин С.Е., Хачатурян Т.Г., Кондрашова Л.В. Интегрированный контроллинг в промышленности: системность оценки деятельности хозяйствующего субъекта //Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2013. № 1. С. 121–127.



# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СФЕРЕ ИННОВАЦИЙ

**Ширяева Ю.С.**

*к.э.н., доцент кафедры менеджмента и государственного и муниципального управления ИЭП ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Погорелов Д.В.**

*Магистрант 1 курса по направлению «Государственное и муниципальное управление» ИЭП ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация:** Определено понятие государственного управления в сфере инноваций, рассмотрены возможные технологии и методы используемые в системе государственного управления в области инноваций.

**Ключевые слова:** инновации, государственное управление в сфере инноваций, инновационное развитие, технологии государственного управления в сфере инноваций, методы государственного управления в сфере инноваций, управление инновационной деятельностью.

В представленной статье рассмотрены методологические основы развития государственного управления в сфере инноваций. В настоящее время происходит процесс реструктуризации существующего аппарата власти, а также качественного изменения способов и методов государственного управления. Это делает особенно актуальным в данный период необходимость применения инновационной деятельности во всех сферах государственного управления, которая позволит открыть новые возможности и решения в развитии государства и общества. В качестве примеров инновационной деятельности в административно-государственном управлении выступают тенденции заимствования методов эффективного менеджмента, усиления рыночной ориентации государственных учреждений и формирования правительственных учреждений на новых организационных принципах.

Актуальность государственного управления в сфере инноваций обусловлена тем, что новая система государственного управления базируется на необходимости рыночной оценки деятельности государственных и муниципальных структур. Предлагается оценивать работу учреждений не по затратам из бюджетов всех уровней, а по результатам достигнутым в определенный период. Модернизация системы государственного и муниципального управления в России в контексте административной реформы связано с использованием принципиальных инноваций, которые носят как организационный, структурный, финансовый так и институциональный характер. Россия ставит перед собой амбициозные, но достижимые цели долгосрочного развития, заключающиеся в обеспечении высокого уровня благосостояния населения и закреплении геополитической роли страны как одного из лидеров, определяющих мировую политическую повестку дня. Единственным возможным способом достижения этих целей

является переход экономики на инновационную социально ориентированную модель развития.

Для начала нужно определить, что такое инновации, во многих источниках существуют разные определения, которые содержат одну и ту же нить повествования. Одним из актуальных определений инноваций, является использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, новых форм организации производства и труда, обслуживания и управления.

Соответственно, государственное управление в сфере инноваций – это часть государственной социально-экономической политики, направленной на совершенствование государственного регулирования, развитие и стимулирование инновационной деятельности. Она определяет характер инновационного развития на федеральном уровне, намечает пути развития инновационной деятельности регионов и представляет собой сплав научно-технической и промышленной политики.

Формирование системы инновационного развития государственного и муниципального управления обусловлено тем, что публичная сфера представляет собой на современном этапе профессиональные действия аппарата управления по поиску лучших методов и технологий в принятии управленческих решений. Данные технологии позволяют изучать, анализировать причины своего отставания и внедрения адаптированного к собственным условиям усовершенствованного варианта лучших практик с целью повышения социальной и экономической эффективности государственного и муниципального управления.

К первой группе технологий можно отнести технологии и методы менеджмента, используемые в системе нового государственного и муниципального управления и направленные на поиск повышения эффективности деятельности государственной организации.

Бенчмаркинг - представляет собой способ изучения деятельности других государств, прежде всего основных конкурентов, с целью использования и положительного опыта в своей работе. Он включает в себя комплекс средств, позволяющих систематически находить, оценивать, и организовывать использование всех положительных достоинств чужого опыта в социально-экономической деятельности государства. Применительно к инновациям бенчмаркинг означает изучение системы управления других государств с целью выявления основополагающих характеристик для разработки своей инновационной политики и конкретных видов инноваций, обеспечивающих повышение эффективности её деятельности. В настоящее время бенчмаркинг применяется практически всеми организациями сферы государственных, муниципальных, образовательных, медицинских и других услуг.

Бенчлернинг – работа государственных и муниципальных органов способствующая наиболее эффективной организации трудового процесса, подбор и обучение наиболее квалифицированных кадров. Сущность данного метода состоит в заинтересованности аппарата управления к минимизации бюджетных расходов в процессе принятия управленческих решений.

Бенчлернинг включает в себя: обучение, мотивацию служащих и их дальнейшую роль в процессе управления государством.

Бенчфьючинг – разработка стратегии инновационного развития государства на ближайшие 5-10 лет. Совершенствование стратегии в дальнейшем.

Бенчрейсинг – это формирование благоприятного имиджа определенных субъектов на территории государства и позиционирование этих территорий с целью привлечения инвестиций, либо туристической составляющей.

Ко второй группе технологий можно отнести инновационные технологии государственного и муниципального управления, основанные на применении программно-целевого подхода.

Программирование. Программно-целевой подход как инновационный метод управления развитием социально-экономической сферы страны позволяет принять специальные программные меры, сконцентрировать усилия, мобилизовать ресурсные возможности в интересах решения проблемы в течение определенного срока, что и обуславливает актуальность данной технологии государственного управления. В соответствии с концепцией управления по результатам он является одним из основных инструментов бюджета и для определения эффективности использования бюджетных средств. Этот метод заключается в установлении или отборе приоритетных целей и задач использования бюджетных средств и разработке взаимоувязанных мероприятий по их достижению в заданные сроки.

Проектирование. В мире накоплен огромный опыт применения управления проектами. В нашей стране все больше регионов применяет технологию управления проектами и интерес к этой технологии непрерывно возрастает. Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов или услуг. Управление проектами – это приложение знаний, опыта, методов и средств к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту, и ожиданий участников проекта.

Фандрайзинг. В системе государственного управления – процесс поиска и привлечения денежных средств и иных ресурсов (человеческих, материальных) организаций и населения на некоммерческие нужды, в частности на выполнение государственной программы в регионе.

К третьей группе технологий можно отнести технологии и методы маркетинга, используемые в системе нового государственного управления и направленные на повышение конкурентоспособности государства, территорий, государственных организаций.

Маркетинг территории – это маркетинг в интересах территории, ее внутренних субъектов, а также тех внешних субъектов, во внимании которых заинтересована страна или регион. Территория – субъект, предоставляющий роль потребителя не только самому себе, но и в первую очередь – другим субъектам. Именно их благополучие в потреблении региональных ресурсов,

продуктов, услуг и возможностей позволяет региону, в конечном счете, построить, увеличить и собственное благополучие.

Брэндинг – комплекс визуальных, смысловых и ценностных характеристик, позволяющих отличить государство, либо регион в целом, отдельное поселение и придающих ему социальную и коммерческую ценность. Брэндинг – это маркетинговая деятельность по созданию особого потребительского впечатления, которое является частью имиджа и формирует отношение целевого сегмента рынка к бренду территории (страны, региона, муниципального образования). Имидж территории определяется качественной информационной работой с целевыми группами потребителей.

Стандартизация. В рамках проведения административной реформы государственной службы важным направлением совершенствования является не только разработка и соблюдение административных регламентов, стандартов предоставления государственных услуг, но и собственно стандартов таких услуг (как системы требований к юридическому и даже социальному результату деятельности по их предоставлению).

К четвёртой группе технологий можно отнести информационные технологии, используемые в системе нового государственного управления и направленные на повышение информационной прозрачности, коммуникации на основе обратной связи с населением и бизнес-сообществом. Учитывая тот факт, что в современном постиндустриальном обществе информация становится стратегическим ресурсом, а информационные технологии являются одним из инструментов повышения эффективности государственного управления, внедрение информационных технологий в сфере государственных услуг будет активно продолжаться.

«Электронное правительство». В целом реализация концепции электронного правительства предполагает решение следующих основных задач:

- Создание официальных сайтов в Интернете и их наполнение актуальной официальной информацией (к обязательной информации относятся: общая, справочная и контактная информация государственных органов и учреждений, статистика, законы и нормативные акты (законодательные инициативы), ведомственные отчеты, информация о размещении государственного заказа;

- Создание интерактивных служб, позволяющих упростить процедуры предоставления государственных и муниципальных услуг.

Технологии «одного окна» являются наиболее современными в данном секторе. Данные технологии позволяют значительно сокращать бюджетные расходы на проведение мероприятий, связанных с официальными уведомлениями, обязательным распространением нормативных материалов, изменением форм документов, проведением разъяснительных мероприятий, по решениям органов государственной власти в тех или иных социально значимых вопросах.

Управление по результатам требует определения эффективности управленческих решений. Экономическая эффективность управленческих

решений связана с минимизацией расходов на его принятие. Организационная эффективность управленческих решений – это та степень, в которой управленческое решение становится наиболее эффективным и его принятие наиболее оперативным. Социально-психологическая эффективность управленческих решений – проявляется в благоприятном психологическом климате в коллективе. Технологическая эффективность управленческих решений – переходит в применении современных технологий, методик и приемов в деятельности специалистов и руководителей.

Следовательно, можно прийти к выводу, что введение инноваций в сфере государственного и муниципального управления на данный момент является крайне актуальным. Государство должно быть заинтересованно в создании, развитии и поддержке инфраструктуры инновационной деятельности, представленной в образе наукоградов, технопарков, инновационно - технологических инкубаторов, центров трансфера технологий, агентств инновационной информации. Функционирование разных элементов государственного управления инновационными процессами должно координироваться в рамках единой федеральной инновационной системы.

### Список литературы:

1. Грибов В.Д., Грузинов В.П. Экономика предприятия Учебное пособие. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 336 с.
2. Распоряжение Правительства РФ от 08.12.2011 N 2227-р <Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года>
3. Бурков В.Н. Введение в теорию управления организационными системами / В.Н. Бурков, Н.А. Коргин, Д.А. Новиков. – М., 2009.
4. Фрейдина Е.В. Исследование систем управления: учебное пособие / Е.В. Фрейдина. – М: «Омега-Л» 2008. – С. 85–87.
5. Курочкина Е.Е. Административно-правовое регулирование электронных государственных услуг и реформа государственной службы: точки соприкосновения / Е.Е. Курочкина // Сибирский юридический вестник. – 2014. – № 2 (65). – С. 27–31.
6. Концептуальные подходы к инновационной деятельности в системе административно-государственного управления (Интернет – ресурс) URL: <http://mgimo.ru/upload/iblock/4dd/4dd014eb679373a4a31460d4f2d7cb9b.pdf>
7. Государственное управление инновационными процессами (Интернет – ресурс) URL: <http://institutiones.com/innovations/215-2008-06-17-11-15-34.html>; <http://lektsii.com/1-51636.html>

## О НЕОБХОДИМОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

**Ширяева Ю.С.**

*к.э.н., доцент кафедры менеджмента и  
государственного управления ИЭП  
ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Яковлев М.А.**

*Студент ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Бельмесова Е.Е.**

*Студент ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Васильев А.И.**

*Студент ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

Каждое государство заботиться о своих гражданах, особенно это касается самых незащищенных слоев населения. Однако в социальной сфере России существует ряд проблем, которые обязано решить правительство. Каждый человек, оказавшийся в трудной ситуации, должен чувствовать себя защищенным. Объективная потребность граждан значительно выше, чем то, что предлагает государство.

Это объясняется рядом причин:

- экономической ситуацией;
- несовершенством законодательства;
- малоразвитостью негосударственной системы социального обеспечения.

Сфера соцобеспечения населения недостаточно финансируется, что в свою очередь приводит к низкому качеству услуг, кадровому дефициту, плохому материальному оснащению соответствующих учреждений. Законодательство также препятствует успешному развитию данной сферы, ведь часто в законодательных актах встречается противоречивость, а четко сформулированные понятия видов социального обеспечения отсутствуют. Поэтому в обществе зреет потребность реформирования этой системы. Первоочередной проблемой является недостаточное финансирование социальной сферы. Современное состояние социальной сферы определяется, прежде всего тем, что средства направляются в основном на текущие расходы, а не на развитие. В этом случае, решены, могут быть только поверхностные проблемы в этой области. Таким образом, недостаточно эффективное расходование бюджетных средств также является одной из проблем в социальной сфере.

Как видно из таблицы 1, объем финансирования этих отраслей сокращается.

Следует отметить, что при сохраняющемся уровне финансирования решение социальных проблем будет сильно затруднено. Оно возможно только в долгосрочном периоде, а также при более эффективном использовании предоставляемых средств.

Структура расходов федерального бюджета на 2013-2015 гг.

<b>Структура расходов федерального бюджета на 2014-2015 гг.( млрд.руб)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Образование	638,5	404,7
Культура	97,8	94,2
Здравоохранение	535,5	304,1
Социальная политика	3452,4	2 753,7

Одним из самых эффективных механизмов финансирования социальной сферы является реализация целевых программ. Преимуществом таких программ является адресное финансирование, которое позволяет провести эффективный мониторинг использования выделенных средств.

В настоящее время в Российской Федерации реализуется 43 федеральные целевые программы. Однако в последнее время появилась проблема недофинансирования государственных программ, а как следствие недостаточно эффективная их реализация.

Одним из важнейших факторов, позволяющим решить данные проблемы является развитие государственно - частного партнерства.

Государственно-частное партнерство предполагает, прежде всего взаимовыгодное сотрудничество властных структур и частных организаций.

Государственно-частное партнерство в Российской Федерации, в настоящее время недостаточно развито. Это связано, в том числе с несовершенством законодательного регулирования в данной области. Единственной формой государственно-частного партнерства, закрепленной федеральным законом является концессия. Это означает привлечение частного инвестора для составления проекта, строительства, а также для эксплуатации определенного объекта. Однако существуют такие виды государственно-частного партнерства, как создание совместных предприятий, размещение госзаказа и тд. При этом законодательно эти формы никак не закреплены.

Таким образом, для того, чтобы решить главную проблему финансирования в социальную сферу необходимо активно развивать государственно-частное партнерство. Для повышения эффективности использования государственных инвестиций стоит обеспечить достаточное финансирование государственных целевых программ на всех уровнях, а также создать прозрачную систему контроля за исполнением бюджетных средств.

Проблем в социальной сфере достаточно много, это обусловлено тем что, не осуществляется контроль за бюджет на федеральном уровне должным образом. С этого вытекает что контроль за коррупцией не осуществляется. Не секрет, что в стране наблюдается тенденция старения нации, у многих людей ухудшается здоровье. Подливают масла в огонь безработица и малообеспеченность. Но, пожалуй, соцзащита больше всего необходима людям с ограниченными возможностями. Огромное количество инвалидов попросту исключено из жизни общества, они не могут реализовать свое право

на медицинское обслуживание, образование и занятость. Статистика утверждает, что в России на данный момент насчитывается более 13 млн инвалидов. Все они нуждаются в помощи.

Когда беда стучится в дверь, многие люди теряются и не знают, что делать. Если вы утратили трудоспособность по причине инвалидности, то имеете право на получение социальных выплат. Но для начала инвалидность надо оформить. Лечащий врач должен дать направление на медико-социальную экспертизу. Также за направлением можно обратиться в соответствующие органы защиты населения по месту жительства. В случае отказа направить больного на МСЭ выдается справка, с которой можно обратиться в бюро медико-социальной экспертизы самостоятельно.

Но также есть и позитивные сдвиги, Работа ведется по всем направлениям – это и медицина, и образование, и культура, и спорт.

Основные тенденции социального развития г. Нижний Новгород:

1. Замедление динамики объемов работ в муниципальном строительстве.
2. Рост объемов ввода жилья после длительного периода его снижения.
3. Значительный по сравнению с предыдущим годом рост потребительского спроса.
4. Понижение уровня инфляции, но сохранение его на более высоком уровне, чем в среднем по России.
5. Замедление динамики реальных располагаемых доходов населения, но сохранение ее на более высоком уровне, чем в среднем по России.

Предложения и рекомендации по решению основных проблем социальной защиты населения

Несмотря на наличие позитивных тенденций в социальном развитии Нижнего Новгорода, перед исполнительной властью стоит ряд серьезных проблем, эффективно решать которые необходимо при использовании системного подхода и переходе к управлению социальной защитой населения.

Проанализировав положение социальной сферы Нижнего Новгорода, оценив тенденции ее развития и систематизировав предложения специалистов в области теории и практики управления, можно сделать следующие выводы и рекомендации:

С целью дальнейшего улучшения социальной ситуации в городе:

- усилить координацию работы правоохранительных, административных и социальных служб, отвечающих за экономическую безопасность области и личную безопасность граждан.

Для сохранения положительной динамики роста реальных доходов и повышения уровня жизни населения необходимо:

- обеспечить стабильное повышение заработной платы на основе совершенствования договорных отношений в сфере оплаты труда, повышения доходов работников бюджетных учреждений, сокращения различий в реальной оплате труда работников равнозначной квалификации;
- развивать перечень дополнительных социальных гарантий на основе формирования системы социального партнерства, применения новых



форм добровольного страхования, создавать дополнительные рабочие места, организовывать общественные и временные работы, в первую очередь, для молодежи и безработных;

- улучшать условия и охрану труда на основе реализации «Многоцелевой программы совершенствование условий в организациях Нижнего Новгорода»;

- повысить эффективность организации адресной социальной поддержки малоимущих граждан, обеспечить создание единого персонифицированного счета клиента социальных служб, организацию центров социальных выплат малоимущим семьям, сформировать оптимальную систему учреждений по предоставлению социальных услуг в каждом районе;

- реализовать концепцию семейной политики, потому что семья как социальный институт является основным фактором социальной стабильности.

Для эффективного развития сферы культуры и сохранения культурного наследия:

- Разработать целевую комплексную программу «Развитие сферы культуры Нижегородской области на период до 2016 года»;

- принятие срочных мер для обеспечения финансирования, в том числе, с участием федерального бюджета, завершения строительства и реконструкции наиболее значимых для города объектов культуры и культурного наследия.

С целью привлечения информационных ресурсов для повышения эффективности функционирования и совершенствования управления социальной сферы Нижнего Новгорода на основе внедрения и массового распространения информационно-коммуникационных технологий.


С целью повышения эффективности деятельности органов управления социальной Службы необходимо:

- Реализации концепции административной реформы на территории Нижнего Новгорода;

- разработать Закон Нижегородской области «О порядке подготовки и принятия нормативных правовых актов органов управления социальной сферой», что позволит обеспечить единство правового пространства, улучшит координацию деятельности с федеральными органами власти на стадии подготовки проектов.

### **Список литературы:**

1. Федеральная служба государственной статистики. Официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>



**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**  
**СОТРУДНИЧЕСТВО УНИВЕРСИТЕТОВ И ИТ КОМПАНИЙ –**  
**ВАЖНЕЙШИЙ АСПЕКТ ПОДГОТОВКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА**

*Эппель А.Э.*

*к.т.н., доцент, начальник отдела  
обучения персонала, компания «Телека»  
(HARMAN Connected Services)*

**Аннотация:** Данная статья посвящена исследованию взаимодействия компании и вуза на примере ООО «Телека» (HARMAN Connected Services) и ННГУ им. Н.И. Лобачевского в сфере подготовки ИТ специалистов. Активное участие компании в образовательном процессе, привлечение студентов к участию в реальных проектах и разработках позволяет студенту получить необходимый для работы спектр навыков и компетенций, а компании – подготовленного высококвалифицированного специалиста, уже знакомого с рабочим процессом.

**Ключевые слова:** трудоустройство, работодатель, ИТ-сфера, инновационное образование.

Одной из основных характеристик современного общества является быстрое развитие новых технологий, и, как следствие – быстрое устаревание знаний. Объем информации, которой владеет наша цивилизация, удваивается каждые пять лет. Период «полураспада» знаний для большинства специальностей составляет не более двух-трех лет, а для области информационных технологий вообще несколько месяцев. Даже небольшая задержка в освоении новых технологий может быть трудно выполнимой. Сделать разрыв между теорией и практикой минимальным, а образовательный процесс своевременным и отвечающим постоянно меняющимся потребностям – одна из основных проблем, стоящих перед высшим образованием и компаниями-работодателями.

Суть инновационного образования можно выразить фразой: «Не догонять прошлое, а создавать будущее». Оно ориентировано не столько на передачу знаний, которые постоянно устаревают, сколько на овладение базовыми компетенциями. Поэтому такое образование должно быть более тесно связано с практикой, чем традиционное, и в этом огромную роль может сыграть тесное взаимодействие между университетами и ведущими ИТ-компаниями. Инновационное образование предполагает обучение в процессе создания новых знаний за счёт интеграции науки, учебного процесса и производства.

Исходя из этого, механизм прямого воздействия предприятия и образовательных учреждений представляется нашей компании наиболее гибким и эффективным, так как позволяет молодому специалисту получить знания и навыки не только по стандартным университетским курсам, но и по специализированным дисциплинам, необходимым для успешной работы в крупной ИТ-компании. Полученный уровень профессиональной подготовки позволяет студенту приступить к работе не только сразу после окончания ВУЗа, но и даже в процессе обучения.

В процессе подготовки и отбора молодых специалистов компания Телека Россия (HARMAN Connected Services) взаимодействует с профильными высшими учебными заведениями Нижнего Новгорода и Приволжского региона и прежде всего с Нижегородским государственным университетом им. Н.И. Лобачевского. В качестве партнёра нами был выбран ведущий университет, имеющий большой опыт в обучении специалистов в области ИТ технологий, высококвалифицированный профессорско-преподавательский состав, а также уже разработанные учебные планы и рабочие программы по интересующим нас направлениям подготовки.

Тесное сотрудничество компании Телека с Нижегородским государственным университетом им. Н.И. Лобачевского в рамках совместного учебно-исследовательского проекта было начато еще в 2003г., когда в ННГУ была открыта лаборатория разработки программного обеспечения для устройств мобильной связи. Создание этой лаборатории имело двойную направленность: подготовка высококвалифицированных специалистов для нашей компании и возможность для преподавателей, сотрудников и студентов университетов участвовать в реальных проектах по разработке самого современного программного обеспечения для мобильных устройств.

В настоящее время можно выделить следующие основные направления совместной работы компании и университета:

- модификация учебных планов и рабочих программ по профильным направлениям подготовки
- совместная магистратура (дуальное образование)
- индустриальная аспирантура
- научно-исследовательские программы, в которых участвуют, как ведущие специалисты компании, так и преподаватели и студенты университета

Еще одним проектом, сочетающим предыдущий успешный опыт взаимодействия с университетами и новые формы подготовки специалистов внутри компании, является система интернатуры Телеки Россия. Интернатура – это комбинация различных способов работы и обучения студентов, магистрантов, аспирантов, молодых специалистов профильных и непрофильных специальностей, не обладающих достаточными знаниями и умениями для трудовой деятельности в ИТ индустрии. Для успешного профессионального роста интерны в течение первых трех месяцев работы в компании сочетают участие в реальных и виртуальных проектах и обучение базовым дисциплинам, таким как процесс разработки программного обеспечения, объектно-ориентированный анализ и дизайн, и специальным курсам программирования под IOs, а также на Java и Android. Для обучения интернов привлекаются как преподаватели университетов, так и ведущие специалисты компании, что позволяет существенно повысить квалификацию преподавателей и улучшает качество обучения всех категорий студентов ИТ специальностей.

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Повышение качества образования и уровня подготовки ИТ специалистов – это задача, в решении которой компания Телека Россия (HARMAN Connected Services) принимает активное практическое участие. Опыт прямого взаимодействия с Нижегородским государственным университетом им. Н.И. Лобачевского в различных областях приносит и будет приносить хорошие результаты, как для нашей компании, так и для ВУЗа и становится базой для улучшения подготовки специалистов в востребованных работодателями областях.

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ПРЕДПОСЫЛКИ СОЗДАНИЯ МАГИСТЕРСКОЙ ПРОГРАММЫ  
«УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ БИЗНЕСА»

**Яшин С.Н.**

*доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой менеджмента и  
государственного управления ИЭП*

**Нестерова Т.А.**

*кандидат экономических наук, доцент,  
кафедра менеджмента и  
государственного управления ИЭП*

**Аннотация.** В последнее время все более актуальным становится поиск востребованных временем подходов к подготовке магистров, направленных на формирование способности выпускников самостоятельно добывать и использовать знания в определенных ситуациях. Статья отражает предпосылки к созданию новой магистерской программы «Управление развитием бизнеса», которая позволяет готовить новое поколение руководителей и обеспечить кадровый резерв управленцев для промышленности, предприятий малого и среднего бизнеса.

**Ключевые слова:** магистерская программа, инновационное развитие, образовательный процесс, бизнес-структуры, система подготовки магистров.

***Статья подготовлена при поддержке Благотворительного фонда В. Потанина. Грант 2015 г.***

Современный мир изменяется очень быстро, знание и технологии обновляются скоротечно. Как показывает практика, система образования не успевает оперативно реагировать на стремительно меняющиеся вызовы времени. Поэтому модернизация профессионального высшего образования в России является одной из важнейших общественных и экономических проблем. Требуется серьезная корректировка существующих подходов к определению содержания образования. Одной из важных задач в этом направлении является подготовка молодых управленцев, умеющих работать в меняющихся экономических условиях. В Институте экономики и предпринимательства ННГУ им. Н.И. Лобачевского в 2015 году при поддержке Благотворительного Фонда В. Потанина открылась новая магистерская программа «Управление развитием бизнеса». Разработана она преподавательским составом кафедры Менеджмента и государственного управления.

Современное общество требует смещения образовательных приоритетов при подготовке магистров – от достижения определенного уровня знаний, умений, навыков к формированию способности выпускников самостоятельно добывать и использовать знания в определенных ситуациях. Данная магистерская программа позволяет готовить новое поколение руководителей и обеспечить кадровый резерв управленцев для крупных промышленных объектов, предприятий малого и среднего бизнеса. Все это необходимо для перехода экономики нашей страны от сырьевой ориентации к

инновационному типу развития, другими словами, от «экономики трубы» к «экономике знаний». Очевидно, что только совместные действия образовательного сообщества и объединения работодателей способны обеспечить подготовку таких кадров на высоком уровне, отвечающем современным требованиям к содержанию и качеству профессионального высшего образования.

Настоящее и будущее вузов - это инновационное развитие, т.е. процесс одновременного и систематического использования инноваций во всех сферах своей деятельности. Это фундаментальные, поисковые и прикладные научные исследования, опытно-конструкторские разработки и создание новых образцов продуктов, техники и технологий, обеспечение их тиражирования, коммерциализация научных исследований и передача готовой продукции потребителю. Оно предполагает существенное развитие как структуры университета, так и его системы управления, возрастание роли маркетинга и менеджмента. Благодаря этим новшествам инновационные вузы, таким образом, встраиваются в динамическую систему рыночных отношений, обретают самостоятельность.

Итак, инновационный процесс в классическом университете следует понимать как последовательное преобразование новых фундаментальных знаний, идей, изобретений в прикладные знания, новые управленческие технологии.

Уровневая система потребует от вуза значительного многообразия образовательных программ, разработки инструментария, позволяющего эффективно ориентироваться в их содержании, причем как студенту, так и преподавателю.

Одной из самых серьезных проблем высшего образования становится разрыв между содержанием образования и практикой применения полученных знаний. Сегодня идеология передачи «готовых знаний» постепенно сменяется идеологией формирования базовых компетенций. Критерием становится не только и не столько объем знаний, умений и навыков, сколько набор профессиональных компетенций выпускника вуза. Профессиональное обучение в рыночных условиях приобретает форму процесса капитализации знаний, формирования человеческого капитала, а носители этих знаний перемещаются в реальный сектор экономики.

Сложившаяся система образования все еще по инерции продолжает давать студенту фундаментальные знания, но рынок труда уже требует от работников, в первую очередь, компетенций, а не абстрактных теоретических знаний. Поэтому перед нами встает задача – слышать сигналы рынка труда, и, отвечая на них, реализовывать интеграцию науки, технологий, образования, переходить от фундаментально-прикладного к фундаментально-технологическому построению образовательного процесса.

На данном этапе важным фактором выступает взаимодействие системы образования с бизнесом. Взаимоотношения образования и бизнеса должны строиться на вполне рациональных началах. В государстве должны быть

созданы условия, при которых бизнес будет заинтересован инвестировать средства в образование.

Перед ННГУ им. Н.И. Лобачевского поставлена стратегическая задача перехода на новую ступень интеграции образования, науки и инновационной деятельности; реализации эффективных механизмов взаимодействия с предприятиями и бизнес-структурами с целью гарантированной подготовки специалистов, обеспечивающих управление разработкой и освоением новой конкурентоспособной высокотехнологичной продукции.

Данная задача диктует необходимость модернизации системы подготовки кадров, создания адаптивной, развивающейся инновационной образовательной среды для обеспечения предприятий и организаций промышленного комплекса Нижегородского региона высококвалифицированными кадрами.

Обязательным условием для ускорения наукоемкого развития экономики является интенсивный рост малого предпринимательства как среды повышенной инновационной активности. Практика показывает, что в России сегодня просто катастрофически не хватает специалистов, профессионально подготовленных для этой сферы и психологически готовых к тому, чтобы в условиях неопределенности работать эффективно, да еще и получать от этого удовлетворение.

Но наиболее высока потребность в кадрах, непосредственно организующих и координирующих выполнение инновационных проектов в различных отраслях российской экономики. Это со всей очевидностью проявляется при становлении инновационных предприятий, при реализации международных проектов, при диверсификации и перепрофилировании деятельности разного рода организаций. Многие трудности данных процессов можно было бы преодолеть или обойти, если бы хватало профессионально подготовленных специалистов, владеющих специфическими методами и инструментарием управления инновационным развитием бизнеса.

Поставленная задача диктует необходимость развития системы подготовки магистров, создания адаптивной, развивающейся, инновационной образовательной среды для обеспечения предприятий Нижегородского региона квалифицированными кадрами. Нижегородская область представляет собой крупнейший промышленный регион с высоким научно-техническим и инновационным потенциалом. По оценкам независимых экспертов по своему инновационному потенциалу в России Нижегородская область занимает четвертое место.

Разработкой таких методов и средств управления инновационной деятельностью, развитием системных способностей руководителей проектов, работников предприятий инфраструктурного обеспечения и непосредственных создателей новых продуктов занимается коллектив кафедры Менеджмента и государственного управления, реализуя их в новой магистерской программе «Управление развитием бизнеса». Данная программа, взявшая старт в текущем учебном году, по сути, отражает реакцию на сложившуюся экономическую ситуацию в России.

История подготовки лидеров в управлении бизнесом содержит четыре поколения.

Лидеры первого поколения были юристами. Складывающиеся корпорации были феноменом начала XX века и для управления ими нужно было разбираться в юридических вопросах.

Лидеры второго поколения имели, как правило, техническое образование. Это было важно потому, что основным источником конкурентного преимущества были технические инновации.

Третье поколение лидеров - это выпускники программ MBA (Master of Business Administration). Они управляют финансовыми и административными потоками.

Сейчас формируется четвертая волна лидеров. Ее представители – это интеллектуалы с глубокой междисциплинарной подготовкой, иначе говоря, системные аналитики, вооруженные методологией и инструментарием менеджмента, теории организации, маркетинга.

На наш взгляд, к четвертому поколению лидеров вполне можно отнести и будущих выпускников магистерской программы «Управление развитием бизнеса», которым предстоит управлять современными отечественными предприятиями в сложных современных экономических условиях.

*Статья подготовлена при поддержке Благотворительного фонда В. Потанина. Грант 2015 г.*

### **Список литературы:**

1. Яшин С.Н., Туккель И.Л., Кошелев Е.В. Экономика и финансовое обеспечение инновационной деятельности. Том 1. Экономика: учебник. - СПб.: изд. БХВ-Петербург, 2014. – 688с.

2. Нестерова Т.А., Салмина Н.А., Яшин С.Н., Кулагова И.А. Необходимость создания и реализации новых магистерских программ// Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Педагогические чтения в ННГУ». Издательство ННГУ, Н.Новгород, 2015 г.

3. Яшин С.Н., Солдатова Ю.С. Оценка устойчивости инновационного развития предприятия// Финансы и кредит. Выпуск 32(512), Москва-2012г.



ЭФФЕКТИВНАЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА  
КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.

**Яшина Н.И.**

*доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой финансов и  
кредита ИЭП ННГУ им.  
Н.И. Лобачевского*

**Гинзбург М.Ю.**

*кандидат экономических наук, доцент  
кафедры финансов и кредита,  
Нижегородский государственный  
университет им. Н.И. Лобачевского,*

**Сухова Е.А.**

*студент Института экономики и  
предпринимательства, Нижегородский  
государственный университет им.  
Н.И. Лобачевского,*

**Кудрявцева М.О.**

*студент Института экономики и  
предпринимательства, Нижегородский  
государственный университет им.  
Н.И. Лобачевского,*

**Аннотация:** В статье рассматривается проблема развития малого и среднего предпринимательства в субъектах РФ на примере Приволжского федерального округа и то, как социально-экономического благополучие региона влияет на уровень этого развития. Для оценки взаимосвязи этих двух показателей были выведены интегральные индексы, которые сопоставлялись с помощью корреляционного анализа. Установлено, что между уровнем развития малого и среднего бизнеса и социально-экономическими показателями регионов существует тесная взаимосвязь. Сделан вывод о том, что нужно повышать благосостояние населения и создавать благоприятный экономический климат в регионе, чтобы увеличивать темпы развития малого и среднего бизнеса.

**Ключевые слова:** малое и среднее предпринимательство, социально-экономическое развитие региона, региональная экономика, агрегирование, стандартизация

Одним из главных элементов современной рыночной экономики и жизни общества является малый и средний бизнес. Государство во многом поддерживает малый и средний бизнес с помощью льгот, грантов, субсидий. Но только ли прямая поддержка стимулирует развитие МСП? Или же имеют значение и другие факторы, например, каким образом социально-экономический климат оказывает влияние на МСП? Для того чтобы выяснить это, мы исследовали взаимосвязь социально-экономических показателей Приволжского федерального округа и уровень развития МСП в нем.

Анализ научных источников в области развития региональной экономики показал, что на развитие малого и среднего предпринимательства в регионе оказывают влияние многочисленные факторы. По мнению Алиева и Алимирзоевой [1], одними из самых значимых являются показатели валового регионального продукта на душу населения и среднемесячная номинальная

начисленная заработная плата работников организаций. Другие авторы [8] добавляют к ним численность фактически действующих индивидуальных предприятий. Нагих и др. [9] с помощью агрегированной ситуационно-факторной модели доказали, что наиболее значимыми параметрами, позволяющими оценить вклад малого и среднего предпринимательства в экономику региона, являются следующие показатели: выручка от продажи товаров, продукции, работ и услуг; себестоимость реализации товаров, продукции, работ и услуг; фонд оплаты труда; численность занятых работников. Также большое влияние на регион имеют налоговые показатели. Например, налог на прибыль как инструмент воздействия государства на развитие экономики играет, по мнению Долгова [2], важнейшую роль.

Сфера развития малого и среднего бизнеса зависит и от грамотной современной правотворческой политики государства, которая призвана воздействовать на данную сферу путем постоянного обновления правотворчества, предупреждать негативные явления и тенденции [4]. На развитие регионального МСП большое значение оказывает и инновационный климат, сложившийся в рассматриваемом субъекте РФ, имеющий также круг проблем, характерный для условий современной экономики: нестабильность российского законодательства, кадровая проблема и нестабильность финансирования разработки инновационных технологий [11]. По мнению Молчана [7], эффективные результаты в развитии малого предпринимательства могут быть достигнуты только коллективными, совместными усилиями федеральных, региональных, местных органов власти и общественными организациями путем создания инфраструктуры поддержки бизнеса, обеспечивая консультации, содействие и обучение, а также информацию о деловых возможностях в других регионах России и международные контакты. Таким образом, в современной России сектор МСП является одним из важнейших резервов роста не только региональной, но и национальной экономики [12]. На развитие МСП в регионе также влияют и факторы отраслевого, регионального и инвестиционного риска, совокупность которых характеризует устойчивость региональной экономической системы в целом [5].

Изучив публикации по теме исследования, мы сформулировали следующую гипотезу. Опираясь на исследования Алиева, Алимирзоевой [1], Косинского [3], мы предположили, что существует связь между уровнем социально-экономического состояния региона Российской Федерации и уровнем развития малого и среднего предпринимательства. Для того, чтобы проверить достоверность гипотезы, мы собрали официальные статистические данные о показателях, характеризующих малое и среднее предпринимательство и социально-экономические показатели регионов за 2010-2013 гг. Опираясь на разработанную методику анализа оценки эффективности финансовой политики Яшиной и др., [13] для предметного исследования связей, авторы исследования *на первом этапе* провели *агрегирование* влияния нескольких показателей в одном индексе, сформировав индексы, (а) однозначно характеризующие государственную поддержку

малого и среднего предпринимательства в масштабе субъекта, (б) финансовое состояние субъекта и (в) уровень развития малого и среднего предпринимательства в субъекте соответственно. Агрегирование влияния нескольких показателей в одном индексе необходимо для получения однозначной характеристики анализируемого явления. **На втором этапе** исследования мы провели *стандартизацию (нормирование)* показателей, что необходимо для получения сопоставимых оценок. Индексы позволяют совокупно учесть не только текущее положение, но и его динамику, что позволяет оптимизировать управленческие решения в области государственной политики, давая своевременную оценку протекающим процессам. **На третьем этапе исследования**, после того, как индексы сформированы, с применением инструментов линейного корреляционного анализа мы проверили, есть ли между ними зависимость, и если есть, то какого характера.

Для расчета индексов использовались такие показатели, как ВРП, среднедушевой доход, доля занятого населения, средняя заработная плата, численность занятых работников, количество малых и средних предприятий, оборот малых и средних предприятий, численность работников и объем инвестиций в МСП. Расчет производился по формулам:

$$I_{lm} = \frac{I_{l\max} - I_{lm}}{I_{l\max} - I_{l\min}} \quad (1),$$

где  $I_{lm}$  - стандартизированный показатель l-го коэффициента системы показателей социально-экономического развития в m-м регионе

$I_{lm}$  – расчетное значение l-го коэффициента системы показателей социально-экономического развития в m-м регионе

$I_{l\max}$  – наибольшее значение l-го коэффициента

$I_{l\min}$  – наименьшее значение l-го коэффициента

$$I_{km} = \frac{I_{k\max} - I_{kj}}{I_{k\max} - I_{k\min}} \quad (2),$$

где  $I_{km}$  - стандартизированный показатель k-го коэффициента системы показателей уровня развития малого и среднего предпринимательства в m-м регионе

$I_{km}$  – расчетное значение k-го коэффициента системы показателей уровня развития малого и среднего предпринимательства в m-м регионе

$I_{k\max}$  – наибольшее значение k-го коэффициента

$I_{k\min}$  – наименьшее значение k-го коэффициента

Далее мы рассчитали суммарный индекс по социально-экономическим показателям, это - сводный стандартизированный коэффициент социально-экономических показателей m-го региона.

$$I_{\text{инт.}m}^{\text{соц-эк}} = \sum I_{lm} \quad (3),$$

где  $I_{\text{инт.}m}^{\text{соц-эк.}}$  – сводный стандартизированный коэффициент социально-экономических показателей  $m$ -го региона.

$$I_{\text{инт.}m}^{\text{МСП}} = \sum I_{kt} \quad (4),$$

где  $I_{\text{инт.}m}^{\text{МСП}}$  – сводный стандартизированный коэффициент системы показателей уровня развития малого и среднего предпринимательства в  $m$ -м регионе.

Таким образом, мы получили два индекса, которые характеризуют субъект РФ с двух сторон, с социально-экономической и со стороны развития МСП. Чем меньше значение интегральных показателей социально-экономического состояния и уровня развития МСП в  $m$ -ом регионе, тем более эффективна государственная политика.

На следующем этапе предлагаемой методики составляется два рейтинга регионов. Один - по интегральному индексу социально-экономических показателей, другой - по интегральному индексу МСП. Затем проверяется взаимосвязь этих двух интегральных индексов с помощью коэффициента корреляции:

$$R(I_{\text{инт.}m}^{\text{соц-эк.}} ; I_{\text{инт.}m}^{\text{МСП}}) = \frac{\text{cov}(I_{\text{инт.}m}^{\text{соц-эк.}}; I_{\text{инт.}m}^{\text{МСП}})}{\sqrt{D(I_{\text{инт.}m}^{\text{соц-эк.}}) * D(I_{\text{инт.}m}^{\text{МСП}})}} \quad (5). \text{ где}$$

$\text{cov}(I_{\text{инт.}j}^{\text{соц-эк.}}; I_{\text{инт.}j}^{\text{МСП}})$  - ковариация между сводным стандартизированным коэффициентом социально-экономических показателей и сводным стандартизированным коэффициентом системы показателей уровня развития малого и среднего предпринимательства в  $m$ -м регионе

$D(I_{\text{инт.}j}^{\text{соц-эк.}})$ - дисперсия сводного стандартизированного коэффициента социально-экономических показателей  $m$ -го региона

$D(I_{\text{инт.}j}^{\text{МСП}})$ - дисперсия сводного стандартизированного коэффициента системы показателей уровня развития малого и среднего предпринимательства в  $m$ -м регионе

Результаты можно оценить, например, с помощью шкалы Чеддока, так как основным преимуществом его шкалы выступает простота применения и наглядность. По результатам проведенных расчетов, нами был сформирован рейтинг субъектов, входящих в Приволжский федеральный округ по интегральному индексу социально-экономических показателей и интегральному индексу уровня развития МСП в каждом субъекте за исследуемые периоды (табл. 1, 2).

Таблица 1

Градации субъектов ПФО по интегральному рейтингу социально-экономических показателей за 2010, 2011, 2012 и 2013 гг.

Регион	И <sub>инт.</sub> <sup>соц-эк.</sup> за 2010	И <sub>инт.</sub> <sup>соц-эк.</sup> за 2011	И <sub>инт.</sub> <sup>соц-эк.</sup> за 2012	И <sub>инт.</sub> <sup>соц-эк.</sup> за 2013
Кировская область	3,86381	3,91877	3,87302	2,49162
Нижегородская область	1,32408	1,36562	1,36738	0,93702
Оренбургская область	2,88657	2,95608	3,00776	1,81115
Пензенская область	3,75806	3,74407	3,69454	2,30435
Пермский край	0,85948	1,00072	1,13951	0,69094
Республика Башкортостан	0,86695	0,95057	1,03720	1,08747
Республика Марий Эл	4,86175	4,89618	4,89611	2,96057
Республика Мордовия	4,79531	4,84684	4,87652	2,98248
Республика Татарстан	0,19781	0,14706	0,05689	0,05661
Самарская область	1,08008	1,16432	1,23852	0,67925
Саратовская область	2,90321	3,03505	3,07192	2,26344
Удмуртская Республика	3,58349	3,62471	3,57499	2,09078
Ульяновская область	4,01335	4,00779	4,00459	2,43398
Чувашская Республика	4,31896	4,27516	4,23281	2,70061

Источник: расчеты авторов

Таблица 2

Градации субъектов ПФО по интегральному рейтингу развития МСП за 2010, 2011, 2012 и 2013 гг.

Регион	И <sub>инт.</sub> <sup>МСП</sup> за 2010	И <sub>инт.</sub> <sup>МСП</sup> за 2011	И <sub>инт.</sub> <sup>МСП</sup> за 2012	И <sub>инт.</sub> <sup>МСП</sup> за 2013
Кировская область	4,28816	4,35653	5,08749	4,95311
Нижегородская область	2,64852	2,61525	2,37792	2,70851
Оренбургская область	5,43751	4,90132	4,87499	4,70756
Пензенская область	4,80919	5,17328	4,97646	4,78795
Пермский край	2,69059	3,22615	4,05217	4,35285
Республика Башкортостан	3,05035	3,00389	3,33317	3,52003
Республика Марий Эл	5,46257	5,22852	5,80741	4,97911
Республика Мордовия	3,77463	5,49078	5,33921	5,94898
Республика Татарстан	3,33701	3,58048	3,47331	3,04081
Самарская область	2,65287	3,14764	2,28738	2,40056
Саратовская область	3,93938	4,65193	4,79011	4,95069
Удмуртская Республика	4,71539	3,87584	4,83614	4,48987
Ульяновская область	5,03266	5,17927	4,61574	5,09597
Чувашская Республика	4,77159	4,66974	5,18452	4,30727

Источник: расчеты авторов

Из табл. 1 и 2 видно, что позиции какого-либо региона в двух рейтингах не всегда одинаковы, но, тем не менее, разница между ними составляет в среднем 1-2 пункта, что является не столь существенным. В результате расчетов, приведенных выше, мы установили, что между уровнем развития МСП и социально-экономическими показателями регионов существует взаимосвязь. Если уровень корреляции оценивать по шкале Чеддока, то связь является очень тесной (см. табл. 3), а, следовательно, при изменении значений показателей социально-экономического развития региона влечет за собой закономерное изменение показателей уровня развития малого и среднего бизнеса.

Таблица 3

Динамика коэффициента корреляции между социально-экономическими показателями региона и уровнем развития малого и среднего предпринимательства с 2010 по 2013 год.

Год	2010	2011	2012	2013
<b>Коэффициент корреляции</b>	0,985401	0,984924	0,953384	0,954277

*Источник:* расчеты авторов.

По данным табл. 3, следует отметить, что в течение исследуемого периода значение показателя тесноты связи менялось, а именно, наблюдалась тенденция к уменьшению. Возможными причинами снижения корреляции в 2012 году может быть отсутствие спроса на внутреннем рынке на продукцию МСП<sup>20</sup>. уменьшение суммарного оборота с учетом инфляции, повышением ставки страховых взносов в 2011 г [10].


Таким образом, чем благоприятнее и стабильнее социально-экономическая ситуация, тем более активно развивается малый и средний бизнес, как экстенсивным, так и интенсивным путем. Следовательно, выдвинутая нами гипотеза полностью подтвердилась, что совпадает с мнением Алиева, Алимйрзоевой [1], Косинского [3].

Результаты нашего исследования позволяют утверждать, что эффективная социально-экономическая политика государства является стимулирующим фактором для развития малого и среднего предпринимательства в регионе. Следовательно, государство должно повышать благосостояние населения, создавать благоприятный экономический климат и развивать инновационное предпринимательство в субъектах РФ. Все вышеуказанные меры способствуют развитию МСП, которое является одним из резервов роста, как региональной, так и национальной экономики.

<sup>20</sup> Доклад «О мерах по развитию малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», Государственный совет Российской Федерации, 2015. URL: <http://smb.gov.ru/upload/news/16021/Doklad%20k%20gossovetu.pdf> / (дата обращения 04.12.2015)

**Список литературы**

1. Алиев Б.Х., Алимирзоева М.Г. Социально-экономические параметры российских регионов и перспективы перехода к устойчивому развитию // Региональная экономика: теория и практика, 2011. №25 (208). С.41-45
2. Долгов С.Г. Налоговое бремя как сдерживающий фактор развития малого и среднего предпринимательства // Юрист, 2014. № 22. С. 32-37
3. Косинский П.Д. К вопросу развития малого и среднего предпринимательства промышленного региона // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал, 2014. №2 (38) URL: <http://eee-region.ru/article/3809/>
4. Мазуренко А.П. Российская правотворческая политика в сфере развития малого и среднего предпринимательства // Безопасность бизнеса, 2014. № 3. С.17-19
5. Митин Д.В., Гинзбург М.Ю., Чепьюк О.Р. Совершенствование методов анализа рисков российского бизнеса // Финансы и кредит, 2013. - №13 (351), С. 52-58
6. Мишурова И.В. Развитие малого и среднего предпринимательства как условие долговременного роста региональной экономики // TERRA ECONOMICUS, 2012, том 10, № 2, Часть 2. С.166-170
7. Молчан А.С. Государственная поддержка субъектов регионального предпринимательства как фактор экономического регулирования развития деловой среды региона // Научные труды КубГТУ 2015, №2. С.1-17
8. Морозова Н.С. Специфика развития предпринимательской деятельности в регионах на современном этапе хозяйствования // Социально-экономические явления и процессы, 2012. № 12 (046). С.223-230
9. Нагих В.Н., Гагарин С.А., Ширабон Н.В, Карпухин А.И. Агрегированная ситуационно-факторная модель состояния совокупности малых предприятий и их вклада в социально-экономическое развитие региона (на примере г. Москвы) // Региональная экономика: теория и практика, 2007, №5(44), С.156-166
10. Пиньковецкая Ю.С. Закономерности развития малых и средних предприятий в 2012 году // Известия тульского государственного университета. Экономические и юридические науки, 2014, №4-1, С.256-265
11. Садыкова Р.Р., Гинзбург М.Ю. К вопросу рационального планирования инноваций на промышленных и сервисных предприятиях нефтегазодобывающей отрасли //Экономический анализ: теория и практика, 2013.-№12 (315), С.16-23
12. Филонова Е.С., Букреева Ю.В., Анализ регионов центрального федерального округа по показателям предприятий малого и среднего бизнеса // Вестник финансового университета, 2013, №6, С.35-47.
13. Яшина Н.И., Гинзбург М.Ю., Прончатова-Рубцова Н.Н., Кашина О.И., Проблемы и подходы к оценке эффективности финансовой политики государства // Научное обозрение, 2015, №6, С. 247-255



**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**  
**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ ОЦЕНКИ**  
**ЭФФЕКТИВНОСТИ В УЧРЕЖДЕНИЯХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**

**Яшина Н.И.**

*Доктор экономических наук, профессор  
кафедры «Финансы и кредит» ННГУ им.  
Н.И. Лобачевского*

**Хансуварова Е.А.**

*аспирант кафедры «Финансы и кредит»  
ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Яшин К.С.**

*аспирант кафедры «Финансы и кредит»  
ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация:** В данной статье рассматривается актуальная на сегодняшний день проблема оптимизации управления финансовыми средствами в государственных бюджетных учреждениях здравоохранения.

Предложенная методика оценки эффективности деятельности ЛПУ на основе критериев доступности и качества медицинской помощи и показателей ресурсного обеспечения медицинской помощи, включающая в себя совокупный стандартизированный показатель, позволяет оценить эффективность управления финансовыми средствами, при выполнении плановых показателей доступности и качества медицинской помощи в ЛПУ. Практическая сторона новой методики в том, что она открывает новые возможности оценки эффективности деятельности учреждений с помощью не ограниченного количества показателей. Введение новой методики в практику муниципальных районов, областей поможет правильно анализировать и оценивать экономическое состояние учреждений на локальном уровне и принимать оперативные решения, которые будут способствовать благоприятному развитию территорий на местном уровне и в глобальном масштабе.

**Ключевые слова:** критерии доступности и качества медицинской помощи, показатель ресурсного обеспечения, экономический ущерб, эффективность, стандартизированный показатель, рейтинг

В последние годы органы власти различных уровней вынуждены ограничивать рост бюджетных расходов на фоне неблагоприятной экономической конъюнктуры. Важнейшим условием развития бюджетной системы Российской Федерации в такой ситуации является повышение эффективности использования бюджетных средств. Расходы на здравоохранение занимают около четверти расходов территориальных бюджетов. [1]

В трудах А.В. Решетникова и других авторов раскрыты некоторые подходы по определению эффективности в учреждениях здравоохранения. Однако в их работах рассматриваются лишь отдельные направления, например: определение эффективности использования финансовых средств, медицинской техники, коечного фонда. [2]

Для оценки ресурсного обеспечения медицинской помощи рекомендуется проводить оценку функции врачебной должности, а также показателей рационального и целевого использования коечного фонда с использованием следующей методики. [3]



- для медицинских организаций, оказывающих медицинскую помощь в амбулаторных условиях, оценивается коэффициент выполнения функции врачебной должности ( $K_v$ ).

$$K_v = \frac{P_f}{P_n}, \quad 1$$

$P_f$  - фактическое число посещений;

$P_n$  - плановое, нормативное число посещений.

- для медицинских организаций, оказывающих медицинскую помощь в стационарных условиях, оценивается коэффициент эффективного использования коечного фонда на основе оценки рационального использования коечного фонда

для медицинских организаций, оказывающих медицинскую помощь в стационарных условиях, оценивается коэффициент эффективного использования коечного фонда ( $K_e$ ) на основе оценки рационального и целевого использования коечного фонда

а) Показатель рационального использования коечного фонда оценивается как обеспечение нормативных показателей занятости койки при соблюдении нормативных сроков лечения

$$K_r = Of \div On, \quad 2$$

где  $Of$  - фактический оборот койки, как отношение фактической занятости койки ( $Uf$ ) к фактическим срокам лечения ( $Bf$ )

$On$  - нормативный оборот койки, как нормативная занятость койки ( $Un$ ) к нормативному сроку лечения ( $Bn$ )

$$K_r = \frac{Of}{On} = \frac{Uf}{Bf} \div \frac{Un}{Bn}, \quad 3$$

б) Коэффициент целевого использования коечного фонда отражает занятость койки для обоснованной госпитализации стационарных больных, определяется экспертным путем и не может быть более 1.

$$K_s = \frac{Us}{Uo}, \quad 4$$

Где  $K_s$  - коэффициент целевого использования коечного фонда,

$Us$  - количество больных, госпитализированных при наличии обоснованных показаний для стационарного лечения, оценивается экспертами иных больничных учреждений, страховых медицинских организаций и территориального фонда обязательного медицинского страхования

$Uo$  - общее количество госпитализированных больных

в) Коэффициент эффективности использования коечного фонда ( $K_k$ ) определяется как интегральный показатель, отражающий степень как рационального, так и целевого использования коечного фонда

$$K_k = K_r \times K_s, \quad 5$$

- Определение коэффициентов финансовых затрат поликлиники ( $K_{fp}$ ) и стационара ( $K_{fs}$ )

Для этого сумма фактических расходов поликлиники ( $FR_p$ ) и стационара ( $FR_s$ ) сравнивается с утвержденными суммами расходов по поликлинике ( $PR_p$ ) и стационару ( $PR_s$ )

$$K_{fs} = \frac{FR_s}{PR_s}, \quad 6$$

Предлагается новый метод оценки эффективности деятельности ЛПУ, основанный на двух методиках: с одной стороны «Методика оценки эффективности деятельности медицинских организаций, оказывающих медицинскую помощь в амбулаторных и стационарных условиях», с другой стороны, разработанный «Метод оценки эффективности деятельности лечебно-профилактическими учреждениями на основе комплексной оценки стандартизированных результативно-производственных и сметно-бюджетных показателей деятельности лечебно-профилактических учреждений».

На первом этапе, необходимо разделить показатели на две группы. К первой группе относятся показатели, по которым чем выше фактическое значение, тем эффективней оказание доступности и качества медицинской помощи в ЛПУ. Ко второй группе относятся показатели, по которым чем ниже фактическое значение, тем эффективней управление бюджетными средствами в ЛПУ.

Таким образом, к первой группе показателей предлагается отнести:

- а) коэффициент выполнения функции врачебной должности ( $K_v$ ;
- б) коэффициент эффективного использования коечного фонда ( $K_k$ ) на основе оценки рационального и целевого использования коечного фонда, для медицинских организаций.

Ко второй группе можно отнести коэффициенты финансовых затрат для медицинских учреждениях оказывающих амбулаторно-поликлиническую и стационарную помощь.

На втором этапе нового метода показатели приводятся к сопоставимому виду в разрезе видов медицинской помощи. Показатели первой группы, характеризующие амбулаторно-поликлиническую деятельность, используют следующую формулу, чем выше значения, тем эффективней управление деятельностью ЛПУ:

$$K = \frac{K_{v_{max}} - K_{v_{fact}}}{K_{v_{max}} - K_{v_{min}}}, \quad 7$$

где  $K$  - показывает долю стандартизированного показателя по ЛПУ № X;

$K_{v_{max}}$  – максимальное значение коэффициента функции врачебной должности по всем ЛПУ;

$K_{v_{fact}}$  – значение коэффициента функции врачебной должности приходящегося по ЛПУ № X;

$Kv_{min}$  – минимальное значение коэффициента функции врачебной должности по всем ЛПУ.

Показатели второй группы, характеризующие амбулаторно-поликлиническую деятельность, используют следующую формулу, чем ниже значения, тем эффективней управление ЛПУ:

$$K = \frac{Kfp_{fact} - Kfp_{min}}{Kfp_{max} - Kfp_{min}}, \quad 8$$

где  $Kfp_{max}$  – максимальное значение коэффициента финансовых затрат по поликлиники по всем ЛПУ;

$Kfp_{fact}$  – значение коэффициента финансовых затрат по поликлиники приходящегося по ЛПУ № X;

$Kfp_{min}$  – минимальное значение коэффициента финансовых затрат по поликлиники по всем ЛПУ.

Показатели первой группы, характеризующие стационарную деятельность, используют следующую формулу:

$$K = \frac{Kk_{max} - Kk_{fact}}{Kk_{max} - Kk_{min}}, \quad 9$$

где  $Kk_{max}$  – максимальное значение коэффициента эффективного использования коечного фонда по всем ЛПУ;

$Kk_{fact}$  – базовое значение коэффициента эффективного использования коечного фонда приходящегося по ЛПУ № X;

$Kk_{min}$  – минимальное значение коэффициента эффективного использования коечного фонда по всем ЛПУ.

Показатели второй группы, характеризующие стационарную деятельность, используют следующую формулу:

$$K_i^n = \frac{Ks_{fact} - Ks_{min}}{Ks_{max} - Ks_{min}}, \quad 10$$

На третьем этапе, необходимо составить рейтинг эффективности деятельности ЛПУ Нижегородской области. Рейтинг эффективности деятельности составляется с помощью балльной оценки. Метод балльной оценки классифицирует ЛПУ по типам эффективности управления в совокупности по всем видам медицинской помощи. Чем ниже совокупная балльная оценка, тем эффективней управление ЛПУ. Значения для классификации ЛПУ Нижегородской области на группы представлены в таблице 1.

Классификация больниц Нижегородской области в зависимости от эффективности управления деятельностью в 2013 году

Виды	Балльная оценка деятельности ЛПУ (I)
1 тип – ЛПУ, осуществляющие высокоэффективное управление деятельностью	$I \leq 5$
2 тип – ЛПУ, осуществляющие эффективное управление деятельностью	$5 \leq I \leq 10$
3 тип – ЛПУ, осуществляющие неэффективное управление деятельностью	$I \geq 10$

Таким образом, учреждения здравоохранения будут оцениваться, согласно данной методики, в разрезе видов помощи и источников финансирования.

Рассмотрим таблицу 6, где представлен совокупный стандартизированный показатель эффективности работы в целом по учреждению.

Таблица 2

Совокупная оценка стандартизированных показателей эффективности учреждений здравоохранения в 2013 году

Наименование учреждения	Итоговый стандартизированный показатель работы поликлиники	Итоговый стандартизированный показатель работы стационара	Совокупный стандартизированный показатель по больнице	Балл
Нижегородская область	0,88	1,01	1,89	5
ГБУЗ НО "Ардатовская районная больница"	1,18	1,38	2,56	9
ГБУЗ НО "Арзамасская районная больница"	1,19	1,22	2,41	8
ГБУЗ НО "Балахнинская центральная районная больница"	0,65	1,11	1,75	5
ГБУЗ НО "Воротынская центральная районная больница"	0,82	0,80	1,63	4
ГБУЗ НО "Городецкая центральная районная больница"	0,52	0,61	1,13	2
ГБУЗ НО Краснооктябрьского муниципального района "Уразовская центральная районная больница"	1,17	0,80	1,97	6
ГБУЗ НО Краснобаковская центральная районная больница	1,02	0,84	1,86	5
ГБУЗ НО "Семеновская центральная районная больница"	1,31	1,41	2,73	10

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Наименование учреждения	Итоговый стандартизированный показатель работы поликлиники	Итоговый стандартизированный показатель работы стационара	Совокупный стандартизированный показатель по больнице	Балл
ГБУЗ НО "Спасская центральная районная больница"	0,20	1,51	1,71	5
ГБУЗ НО "Уренская центральная районная больница"	0,97	0,53	1,50	3
ГБУЗ НО "Родильный дом №3" Автозаводского района	0,78	0,06	0,84	0
ГБУЗ НО "Городская больница №28" Московского района	1,13	1,16	2,29	8
ГБУЗ НО "Городская клиническая больница №30" Московского района	1,10	1,30	2,40	8
ГБУЗ НО "Детская городская клиническая больница №27 "Айболит" Московского района	0,96	1,06	2,02	6
ГБУЗ НО "Городская клиническая больница №38"	0,87	1,66	2,53	9
ГБУЗ НО "Детская городская клиническая больница №1" Приокского района	1,30	1,45	2,75	10

Согласно, бальной оценки, полученной на основе совокупного стандартизированного показателя среди учреждений, оказывающих амбулаторно-поликлиническую и стационарную деятельность, за счет средств обязательного медицинского страхования и областного бюджета, классифицируются на типы. В 2013 году в Нижегородской области из 75 проанализированных учреждений, работающих в сфере здравоохранения, 26 учреждений относятся к I типу и осуществляют высокоэффективного управление деятельностью и 45 учреждений относятся ко II типу и осуществляют эффективное управление деятельностью. В целом Нижегородской область, относится к I типу и осуществляет высокоэффективное управление деятельностью ЛПУ в 2013 году.

Предложенная методика оценки эффективности деятельности ЛПУ на основе критериев доступности и качества медицинской помощи и показателей ресурсного обеспечения медицинской помощи, включающая в себя совокупный стандартизированный показатель, позволяет оценить эффективность управления финансовыми средствами, при выполнении плановых показателей доступности и качества медицинской помощи в ЛПУ. Практическая сторона новой методики в том, что она открывает новые

возможности оценки эффективности деятельности учреждений с помощью неограниченного количества показателей. Введение новой методики в практику муниципальных районов, областей поможет правильно анализировать и оценивать экономическое состояние учреждений на локальном уровне и принимать оперативные решения, которые будут способствовать благоприятному развитию территорий на местном уровне и в глобальном масштабе.

Контрольно-ревизионные органы на местном уровне с помощью данной методики смогут отслеживать эффективность деятельности каждого учреждения на данной территории и выявлять те, которые работают неэффективно, а также оказывают влияние на общий показатель эффективности деятельности по учреждениям того или иного района в целом.

### Список литературы

1. Яшина Н.И., Богомолов С.В., Емельянова О.В. Методика стимулирования лечебно-профилактических учреждений в зависимости от эффективности управления бюджетными средствами на основе пропорционального финансирования // Финансы и кредит. 2014 №9. С.9-15
2. Решетников А.В. Экономика здравоохранения: учебн. пособие. – 2-е изд. М.: ГЕОТАР-Медиа, 2007. – 272 с.
3. Приказ Министерства здравоохранения Нижегородской области от 13.05.2013 №1080 «Об организации мониторинга сведений для оценки эффективности деятельности медицинских организаций, оказывающих медицинскую помощь в амбулаторных и стационарных условиях»

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ  
ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

*Яшина Н.И.*

*Доктор экономических наук, профессор  
кафедры «Финансы и кредит» ННГУ им.  
Н.И. Лобачевского*

*Хансуварова Е.А.*

*аспирант кафедры «Финансы и кредит»  
ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

*Яшин К.С.*

*аспирант кафедры «Финансы и кредит»  
ННГУ им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация:** В данной статье рассматривается актуальная на сегодняшний день проблема оптимизации управления финансовыми средствами в государственных бюджетных учреждениях здравоохранения.

В статье построена матричная модель эффективности проекта сотрудничества ГБУЗ НО «НОКБ им. Н.А. Семашко» со страховыми компаниями. Достоинством данной модели как метода оценки эффективности инвестиционных проектов, является то, что она позволяет, варьируя двумя основными переменными факторами – скидкой и ожидаемым приростом спроса на услуги, определять эффективность реализации проектов как по отдельным группам услуг, так и по всей коммерческой деятельности больницы в целом. Данная модель является универсальной и может быть использована не только при оценке деятельности ГБУЗ НО «НОКБ им. Н.А. Семашко», но и других медицинских организаций, как государственных, так и частных.

**Ключевые слова:** Положительный денежный поток, отрицательный денежный поток, чистый денежный поток, наиболее вероятный сценарий, негативный сценарий, оптимистичный сценарий и средневзвешенный сценарий.

Бюджеты всех уровней бюджетной системы РФ предусматривают достаточно значительные объёмы государственного централизованного финансирования здравоохранения в целях обеспечения реализации конституционного права граждан на бесплатную медицинскую помощь, выделяемых средств учреждениям здравоохранения хватает преимущественно только на финансирование текущей деятельности, т.е. предоставление медицинских услуг, и обновление отдельных видов медицинского оборудования, но данных средств недостаточно для стимулирования медицинских работников и обслуживающего персонала, проведение ремонта и другие расходы. [1]

На сегодняшний день субъекты РФ и муниципальные образования самостоятельны в определении перечня целевых программ из-за разных приоритетов социально-экономического развития, различий в структуре органов государственной власти и органов местного самоуправления. При формировании порядка разработки, реализации и оценки эффективности целевых программ субъекты РФ и муниципальные образования должны найти баланс между подходами федерального уровня власти, спецификой

территории и особенностями существующей системы государственного (муниципального) управления ее социально-экономическим развитием. [2]

В трудах А.В. Решетникова и других авторов раскрыты некоторые подходы по определению эффективности в учреждениях здравоохранения. Однако в их работах рассматриваются лишь отдельные направления, например, определение эффективности использования финансовых средств, медицинской техники, коечного фонда. [3]

По мнению Яшиной Н.И. и Гришуниной И.А. бюджетный риск количественно характеризуется субъективной вероятностной оценкой, то есть ожидаемой величиной наиболее вероятностного максимального и минимального уровня собираемости доходов и финансирования расходов по сравнению со сметой, планом, утвержденными по бюджету ассигнованиями. [4]

На сегодня одной из актуальных проблем государственных (муниципальных) учреждений является недостаточное бюджетное финансирование. Недостаток денежных средств не позволяет осуществлять полноценное восстановление основных средств, и тем более осуществлять развитие учреждения. [5]

Все платные медицинские услуги, оказываемые ГБУЗ НО «НОКБ им. Н.А. Семашко» можно разделить на 4 укрупнённых группы в зависимости от направления оказания медицинской помощи и видов затрат больницы: амбулаторно-поликлиническая помощь, исследования и операции (в т.ч. общие диагностические исследования и лечебные манипуляции, манипуляции сестринского ухода, исследования отделений функциональной, ультразвуковой, лучевой диагностики, нейрохирургия, хирургия, лечебные манипуляции физиотерапевтического отделения и др.), стоматология, стационар. Именно в разрезе данных групп услуг необходимо осуществлять долгосрочное и краткосрочное финансовое, планирование и финансовый менеджмент вообще.

В 2013 г. доходы ГБУЗ НО «НОКБ им. Н.А. Семашко» от оказания платных медицинских услуг составили 150777320,00 руб., в т.ч. амбулаторно-поликлиническая помощь – 20,2%, исследования и операции – 46,8%, стоматология – 4,7%, стационар – 13,3%.

ГБУЗ НО «НОКБ им. Н.А. Семашко» заинтересовано в увеличении доходов от оказания платных медицинских услуг, тем более, что «медицинские мощности» больницы (количество врачей, коек, медицинского оборудования, палат) позволяют вести коммерческую деятельность сверх выполнения государственного заказа.

Одним из способов стимулирования роста спроса на платные медицинские услуги является сотрудничество больницы со страховыми компаниями, осуществляющими добровольное медицинское страхование.

Для того, чтобы сотрудничество со страховщиками было взаимовыгодным, больница может заключать с ними долгосрочные договоры о сотрудничестве и предоставлять скидку со стоимости медицинских услуг в размере от 7 до 15%. Данное сотрудничество ГБУЗ НО «НОКБ им. Н.А.



Семашко» со страховыми компаниями в сфере ДМС может быть рассмотрено с точки зрения финансового менеджмента как инвестиционный проект. При этом положительный денежный поток от реализации проекта, равный приросту прибыли, определяется по следующей формуле:

$$ПДП = TR \times x - VC \times x \quad (1)$$

где TR – выручка от предоставления медицинских услуг, VC – переменные затраты, x – ожидаемый объём прироста спроса (количества посещений и объёма выручки) на медицинские услуги.

Структура затрат больницы на предоставление медицинских услуг различная в зависимости от групп услуг, однако общая тенденция проявляется в минимальных постоянных затратах (от 1,11% по амбулаторно-поликлинической помощи до 7,78% по исследованиям и операциям), среди которых 90% составляет амортизация имущества и медицинского оборудования. Среди переменных затрат можно выделить: премии врачебному и сестринскому персоналу, мягкий инвентарь, медикаменты, продукты питания, электроэнергия и др. Отметим, что переменные затраты прямо зависят от количества посещений больными, а постоянные не зависят от предоставляемого объёма услуг, поэтому в рамках рассматриваемого проекта они не учитываются, т.к. считаются уже полностью погашенными до реализации проекта.

Отрицательный денежный поток при реализации данного проекта равен упущенной выгоде за счёт предоставления скидки страховыми компаниями на медицинские услуги по ДМС, т.е. доходу, который мог бы быть получен в случае увеличения количества посещений больных не за счёт реализации проекта, а спонтанно, т.е. ОДП является косвенным, т.к. прямых затрат больница для реализации проекта не осуществляет. ОДП рассчитывается по следующей формуле:

$$ОДП = TR \times x \times s \quad (2)$$

где s – предоставляемая скидка в долях.

Разница между положительным и отрицательным денежным потоком равна чистому денежному потоку (ЧДП) по проекту.

Для того чтобы оценить эффективность рассматриваемого проекта, используем метод матричного сценарного моделирования эффективности инвестиционного проекта.

С учётом полученных результатов, спрогнозируем увеличение спроса на различные виды услуг по месяцам, при условии средневзвешенного по доле выручки от оказания отдельной группы услуг в общей выручке от коммерческой деятельности больницы прироста на 9%. Предположим, что условия сотрудничества ГБУЗ НО «НОКБ им. Н.А. Семашко» и страховых компаний предусматривают 15% скидку на амбулаторно-поликлиническую помощь, 13% на стационар, на исследования и операции 7%, стоматология 7%, средняя скидка с учётом долей групп услуг в общей выручке (соответственно

24%, 16%, 55%, 5%) от коммерческой деятельности больницы составляет 9,8%.

Определим положительные, отрицательные и чистые денежные потоки от реализации проекта по месяцам и в целом за год в разрезе 4 групп медицинских услуг. Проанализируем динамику совокупного ЧДП по 4 группам услуг в течение года. ЧДП принимает только положительные значения, т.к. в расчётах не учитывались среднемесячные постоянные затраты, а прирост выручки и переменных затрат одинаковый, при этом средний ожидаемый прирост спроса на платные услуги больницы по 4 группам услуг примерно равен скидке, предоставляемой по ДМС. Наибольшая общая рентабельность ОДП, т.е. рентабельность инвестиций, равная отношению ЧДП к ОДП достигается во 2 месяце (381,21%), наименьшая в 7 месяце (209,71%). Средняя за год рентабельность проекта в рамках оказания амбулаторно-поликлинической помощи составляет – 24,08%, стационарной помощи – 123,47%, проведения исследований и операций – 4364,22%, оказания стоматологических услуг – 295,35%. Общая средняя рентабельность реализации проекта составила 291,43%, что является хорошим показателем. Суммарный ЧДП за год составил 2771,45 тыс. руб., что свидетельствует о том, что в целом данный проект является эффективным и составляет около 7% суммарной прибыли ГБУЗ НО «НОКБ им. Н.А. Семашко» от оказания платных медицинских услуг.

Также большой интерес представляет показатель рентабельности затрат при реализации рассматриваемого проекта, определяемый как отношение ЧДП проекта (учитывающего прирост выручки и скидку на услуги) к суммарным затратам на оказание медицинских услуг, которые в рассматриваемом случае определяются только переменными затратами, о чём было указано ранее. Рентабельность затрат по группам медицинских услуг при реализации проекта составляет: амбулаторная и поликлиническая помощь – 4,44%, стационар – 22,62%, исследования и операции – 531,42%, стоматология – 28,59%, совокупная рентабельность затрат при реализации проекта – 27,11%, что одновременно свидетельствует о достаточно высокой экономической эффективности реализации проекта и также соответствует требованиям к медицинским учреждениям относительно рентабельности коммерческой деятельности.

Таким образом, была построена матричная модель эффективности проекта сотрудничества ГБУЗ НО «НОКБ им. Н.А. Семашко» со страховыми компаниями. Достоинством данной модели как метода оценки эффективности инвестиционных проектов, является то, что она позволяет, варьируя двумя основными переменными факторами – скидкой и ожидаемым приростом спроса на услуги, определять эффективность реализации проектов как по отдельным группам услуг, так и по всей коммерческой деятельности больницы в целом. Данная модель является универсальной и может быть использована не только при оценке деятельности ГБУЗ НО «НОКБ им. Н.А. Семашко», но и других медицинских организаций, как государственных, так и частных. Кроме того матричная модель удобна для внедрения в неё сценарной

модели, т.е. предположения о том, что ожидаемый прирост спроса может варьироваться по трём различным сценариям: негативный, оптимистичный и наиболее вероятный, на основе которых определяется средневзвешенная величина ожидаемого прироста спроса, вероятность которой наибольшая.

Предположим, что рассмотренная нами модель соответствовала наиболее вероятному сценарию, тогда возможное отклонение ожидаемого прироста спроса на медицинские услуги в сторону увеличения и уменьшения на 30% будет соответствовать оптимистичному и негативному сценарию. Вероятность наступления наиболее вероятного сценария составляет 50%, а вероятность отклонения от него также равна 50%, следовательно, оптимистичному и негативному сценариям соответствуют вероятности по 25%.

Таким образом, при наступлении негативного сценария и сокращения ожидаемой величины спроса на платные медицинские услуги по ДМС на 30%, т.е. ожидаемом приросте спроса на 6%, совокупный годовой ЧДП проекта составляет 1741,15 тыс. руб., рентабельность ОДП – 181%, рентабельность затрат – 25%. Отметим, что т.к. реализация рассматриваемого проекта предусматривает заключение со страховыми компаниями долгосрочных контрактов о сотрудничестве, то вне зависимости от прироста спроса на медицинские услуги величина предоставляемых скидок по ДМС остаётся неизменной для всех сценариев.

Рассмотрим оптимистичный сценарий, предусматривающий увеличение совокупного спроса на 30%, т.е. ожидаемый среднегодовой прирост по всем группам услуг составит 11%. ЧДП проекта составит 3233,55 тыс. руб., рентабельность ОДП – 181%, рентабельность затрат – 24,64%.

С учётом вероятностей наступления трёх рассмотренных сценариев по следующей формуле определим показатель ЧДП для средневзвешенного сценария по месяцам и в совокупности за год по следующей формуле:

$$\text{ЧДП}_{\text{ср. взвеш.}} = \text{ЧДП}_{\text{нег}} \times 0,25 + \text{ЧДП}_{\text{наиб. вероят}} \times 0,5 + \text{ЧДП}_{\text{опт}} \times 0,25 \quad (3)$$

Средневзвешенный годовой чистый денежный поток по рассматриваемому проекту равен 2605037 руб. ЧДП по проекту варьируется от 76,5 тыс.руб. в июле для негативного сценария до 415,2 тыс.руб. в ноябре для оптимистичного сценария.

Необходимо отметить, что при более точном планировании с учётом экспертных оценок вероятности наступления сценариев могут меняться, в этом случае будет меняться и средневзвешенная величина чистого денежного потока. Рассмотренная методика позволяет учесть данные возможные изменения и пересчитать конечную экономическую эффективность.

**Список литературы**

1. Яшина Н.И., Богомолов С.В. Методика определения результативности лечебно-профилактических учреждений на основе комплексной оценки стандартизованных результативно-производственных и сметно-бюджетных показателей деятельности // Финансы и кредит. – 2010. - № 7 (391). –с. 29-36.

2. Яшина Н. И., Роганова С. Ю., Ясенев А. В. «Совершенствование методологии управления территориальными бюджетами в современных социально-экономических условиях» монография; М-во образования и науки Российской Федерации, ГОУ ВПО "Волжский гос. инженерно-пед. ун-т" Год издания: 2011 Место издания: Нижний Новгород Число страниц: 198

3. Решетников А.В. Экономика здравоохранения: учебн. пособие. – 2-е изд. М.: ГЕОТАР-Медиа, 2007. – 272 с.

4. Яшина Н.И., Гришунина И.А. «Совершенствование теоретических и практических основ оценки финансового состояния и качества управления бюджетами в целях повышения эффективности управления финансовыми ресурсами территории» //Финансы и кредит -2006- №4- с.2-11

5. Яшина Н.И., Яшин К.С., Артамонычева Е.В Проблемы и подходы к оценки финансового состояния лечебно-профилактических учреждений для определения типов организаций // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. - № 37 (388). –с. 44-57.

**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
СБОРНИК НАУЧНЫХ СТАТЕЙ  
ЭЛЕКТРОННОЕ ИЗДАНИЕ  
Выпуск 2**

Верстка и оформление: Ю.С. Ширяева

Н.Новгород, 2015