

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Витебский государственный технологический университет
(Витебск, Республика Беларусь)
The Institute of Technology and Business in České Budějovice
(České Budějovice, Czech Republic)
Slavonic University of the Republic of Moldova (Chişinău, Moldova)
Уральское отделение Вольного экономического общества России
Уральская торгово-промышленная палата
Министерство экономики и территориального развития Свердловской области
Министерство инвестиций и развития Свердловской области
Союз малого и среднего бизнеса Свердловской области
Фонд технологического развития промышленности Свердловской области



Уральский государственный экономический университет

МЕНЕДЖМЕНТ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В ПАРАДИГМЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

М а т е р и а л ы
I Международной научно-практической конференции

(Екатеринбург, 24 мая 2018 г.)

Том 1

Екатеринбург
Издательство Уральского государственного
экономического университета
2018

УДК 338
ББК 65.050.2я4
М77

Ответственные за выпуск:

доктор экономических наук, профессор, проректор по научной работе
Уральского государственного экономического университета
Е. Б. Дворядкина

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента,
заместитель директора института менеджмента и информационных технологий
Уральского государственного экономического университета
А. Е. Плахин

Редакционная коллегия:

кандидат экономических наук, доцент *А. Ю. Коковихин* (председатель)
доктор экономических наук, профессор *Н. Ю. Власова*
кандидат экономических наук, доцент *Е. С. Огородникова*

Ответственные секретари секций:

А. Е. Плахин, С. В. Орехова, Д. Ю. Ноженко, Н. Ю. Власова

М77 Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития [Текст] = Management and Entrepreneurship in the Sustainable Development Paradigm (MESDP–2018) : материалы I Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 24 мая 2018 г.) : [в 2 т.] / [отв. за вып. : Е. Б. Дворядкина, А. Е. Плахин]. – Екатеринбург : [Изд-во Урал. гос. экон. ун-та], 2018. – Т. 1. – 229 с.

В сборнике обобщены взгляды ученых на решение актуальных вопросов управления и развития предпринимательства. Проблемное поле статей составили: закономерности и тенденции современного менеджмента и предпринимательства; ключевые направления развития информационно-аналитических технологий в цифровой экономике; социально-психологические аспекты в процессах принятия управленческих решений; вопросы формирования и развития системы инфраструктурного обеспечения предпринимательской деятельности и ряд других.

Для научных работников, аспирантов и студентов, а также действующих предпринимателей, специалистов в сфере менеджмента и предпринимательства.

УДК 338
ББК 65.050.2я4

© Авторы, указанные в содержании, 2018
© Уральский государственный
экономический университет, 2018

Т. И. Арбенина, Т. Г. Черепанова, Н. В. Махинова

Методические особенности оценки рисков малого промышленного предприятия

Аннотация. Оценка рисков деятельности производственного предприятия малого бизнеса требует понимания, с одной стороны, целесообразности такого рода исследований, а с другой – необходимости применения методики, оптимальной с точки зрения трудозатрат. Этому посвящена данная статья.

Ключевые слова: ситуация риска; оценка рисков; анализ рисков; идентификация рисков; управление рисками предприятия.

Анализ многих определений показывает, что нет единого определения понятия «риск». Но при этом выделим основные черты присутствующие в рискованной ситуации:

в условиях возникновения риска, предполагается несколько вариантов развития событий: недополучение прибыли, недостижение поставленных целей, получение убытков;

в условиях возникновения риска, возможно, провести его оценку и степень его влияния, но конечный результат предсказать сложно;

риск возникает в случае реализации поставленной цели и носит вероятностный характер событий [7, с. 12].

Ситуация риска – это разновидность неопределенности, возникающая при неизбежном выборе, когда имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели на основе данных предшествующих периодов. Поэтому можно сказать, что риск в хозяйственной деятельности связан с преодолением неопределенности в условиях предпринимательского выбора, когда присутствует несоответствие прогнозируемого результата и фактических условий его достижения, при этом имеется возможность качественно и количественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата и отклонения от стратегической или тактической цели.

Управление риском включает в себя разработку и реализацию экономически обоснованных для предприятия рекомендаций и мероприятий, направленных на уменьшение входного уровня риска до приемлемого проектного уровня. Набор этих мероприятий встраивается в общую систему совершенствования и развития бизнеса, делая его более прогнозируемым и управляемым. Политика управления риском

для предприятия – это процесс выработки и реализации программ, направленных на достижение баланса между ожидаемыми выгодами от уменьшения риска в достижении желаемого результата предпринимательской деятельности и необходимыми для этого затратами. При этом ожидаемые выгоды – снижение потерь, устойчивость системы и результата; затраты – издержки всех видов на реализацию мероприятий программ.

Принципы формирования политики управления хозяйственными рисками: оптимальное соотношение выгод и затрат; максимум результата при приемлемом для предпринимателя риске; оптимальная вероятность результата; оптимальная колеблемость результата. Политика включает стратегические и тактические решения по реагированию на потенциальные риски.

Для эффективного управления рисками в деятельности производственного предприятия важно обладать полной и достоверной информацией, уметь правильно проводить анализ и оценку всевозможных рисков в деятельности предприятия и только на основе этих факторов можно будет принять верные решения и разработать стратегию по управлению рисками. Поэтому для принятия решений необходимо: исследовать риски; определить цель реагирования на риски (уровень допустимого риска); определить ограничения по выбору средств реагирования (сроки, ресурсы, приоритеты (внешние и внутренние)); оценить сравнительную эффективность мероприятий программы.

Значение исследования рисков состоит в возможности получить для себя и заинтересованных в данном бизнесе групп необходимые данные для принятия решений о целесообразности и характере предполагаемых действий и мерах по защите от возможных потерь. Исследование рисков безоговорочно включает два этапа: 1) идентификация рисков – процедуры распознавания внешних и внутренних для деятельности предприятия рисков; 2) анализ рисков – процедуры выявления факторов рисков и оценки их значимости, анализ вероятности того, что произойдут определенные рисковые события и повлияют на достижение целей.

Анализ рисков можно подразделить на два взаимно дополняющих друг друга вида: качественный и количественный. Качественный анализ имеет целью определить факторы, области и виды рисков. Количественный анализ рисков должен дать возможность численно определить размеры отдельных рисков и риска предприятия в целом. Оценка по критериям и приоритетам – проверка на приемлемость ситуаций и уровень риска для организации.

Перечислим наиболее часто используемые методы проведения анализа рисков [1–6]: а) построение дерева решений – описание каж-

дого этапа реализации проекта, с объективной оценкой рисков, всех затрат, а также вероятного ущерба и выгоды; б) аналоговый – разработка нового проекта на основе уже осуществленных подобных проектов; в) имитационные методы – выражаются в проведении многократных опытов с макетом, на котором проектируются поиски значений рисков пошагово; г) экспертный – такой метод применим, если исходных данных недостаточно, или вовсе отсутствуют, и тогда привлекаются эксперты для объективной оценки риска; д) вероятностный – базируясь на статистических данных, определяется вероятность возникновения убытков, статистические данные берутся за предыдущие периоды в определенных зонах риска; е) метод анализа показателей предельного уровня – направлен на определение устойчивости проекта к всевозможным факторам способным изменить условия реализации данного проекта; ж) метод анализа чувствительности проекта – направлен на объективную оценку значимости воздействия исходных данных, которые применяются при расчетах изменений результатов проекта; и) метод сценариев – заключается в разработке нескольких сценариев развития событий при реализации проекта и предлагается их сравнительная оценка.

Сформулируем ряд критериев выбора методов и методик для оценки рисков в деятельности предприятия малого бизнеса:

- 1) метод должен быть оптимален по сложности, понятен всем экспертам, пригоден для регулярного применения;
- 2) должна присутствовать возможность адаптации методик оценки рисков к особенностям деятельности предприятия;
- 3) применение метода должно быть экономически целесообразно с точки зрения затрат на проведение аналитических процедур;
- 4) для комплексной оценки рисков необходимо использование нескольких методов так как большая часть из них содержит субъективные элементы.

В предлагаемой методике сделана попытка реализовать данные критерии. Оценка рисков для предприятия ООО «Вариант» была проведена методом экспертных оценок. Однако, следует учитывать, что экспертная оценка является весьма субъективной, по причине того, что все риски имеют вероятностную природу возникновения. Важным является то, что риски должны быть привязаны к определенному временному интервалу и необходимо дать оценку негативным событиям и их последствиям. Для проведения такой оценки необходимо разработать специальные опросные листы, выбрать высококвалифицированных специалистов и провести опросы индивидуально. После того, как все специалисты опрошены, необходимо провести ранжирование результатов для оценки вероятности и значимости рискованных ситуаций.

Эксперты, принимающие участие в опросе должны отвечать на основе своего опыта.

Оценивание рисков заключается в определении: а) степени важности данного риска с точки зрения последствий для бизнеса (потери); б) вероятности проявления данного вида риска в деятельности данного предприятия. Оценивая степень важности (тяжесть последствий) наступления рискованной ситуации в качестве градаций могут быть использованы следующие: 1 – минимальные последствия; 2 – низкие последствия; 3 – средняя тяжесть последствий; 4 – высокая тяжесть последствий; 5 – катастрофические потери.

Для определения вероятности риска применили следующие градации: 1 – незначительная вероятность возникновения события; 2 – малая вероятность возникновения события; 3 – средняя вероятность возникновения события; 4 – высокая вероятность возникновения события; 5 – исключительно высокая вероятность возникновения события. К определению важности и вероятности того или иного риска были привлечены 6 менеджеров (эксперты), имеющих производственный и аналитический опыт, а также глубокие знания в оцениваемой области деятельности.

Оценка рисков проводилась по следующим этапам.

1. Предварительные исследования по идентификации внешних и внутренних рисков для деятельности данного производственного предприятия. Составление согласованного с экспертами реестра рисков с их описанием и характеристикой возможных последствий наступления событий, связанных с выявленными факторами.

2. Опрос экспертов для получения оценок важности и вероятностей рисков по каждому фактору, расчет средних значений по этим показателям, расчет рейтингов рисков (см. таблицу).

Расчет рейтингов рисков

Фактор риска	Оценки экспертов, вероятность/важность						Средняя оценка, вероятность/важность	Рейтинг риска
	1	2	3	4	5	6		
Повышение стоимости материалов и комплектующих	3	3	2	3	2	3	2,67	9,35
	4	4	3	4	3	3	3,50	
Изменение уровня цен на выпускаемую продукцию на рынке	2	1	3	2	3	2	2,17	2,89
	1	1	2	1	1	2	1,33	
Изобретение нового оборудования, заменяющего выпускаемую продукцию	2	1	1	2	1	1	1,33	3,33
	3	2	2	3	4	1	2,50	
Появления сильного конкурента на рынке	3	3	2	3	2	2	2,50	7,93
	3	4	3	3	3	3	3,17	
Задержки поставок сырья и материалов	3	4	3	2	2	3	2,83	9,91
	3	3	4	4	3	4	3,50	

Окончание таблицы

Фактор риска	Оценки экспертов, вероятность/важность						Средняя оценка, вероятность/ важность	Рейтинг риска
	1	2	3	4	5	6		
Поставки некачественного сырья и материалов	3	2	3	4	3	3	3,00	11,01
	4	4	3	5	2	4	3,67	
Простои в производстве по причине неисправности оборудования	2	2	1	1	2	1	1,50	5,51
	4	4	3	5	3	3	3,67	
Риски, связанные со сбытом про- дукции	1	2	1	1	2	1	1,33	3,10
	2	3	3	2	2	2	2,33	
Проблемы при транспортировке	4	3	4	4	2	2	3,17	10,56
	3	3	3	4	2	5	3,33	
Недостаточный уровень кадрового обеспечения	3	2	1	2	2	1	1,83	4,26
	3	2	2	3	2	2	2,33	

Из этой таблицы следует, что самыми опасными рисками, по мнению экспертов, являются риски, связанные с поставщиками: поставка некачественного сырья и материалов, задержки поставок сырья и материалов, повышение стоимости материалов и комплектующих. Велика роль также транспортных рисков. По мнению экспертов, такой риск сложно спрогнозировать и в этом его основная опасность. Нет никаких гарантий, что транспортное средство, на котором осуществляется доставка не подведет, или, что по дороге не случится какая-либо форс-мажорная ситуация, которая может привести к срыву сроков доставки или поломке доставляемой продукции.

3. Построение карты рисков, где наглядно показано, наступление каких рисков, по мнению экспертов, наиболее вероятно и их последствия.

Таким образом, оценка рисков на основе научно-обоснованных и практически применимых методов позволяет:

сформировать целостную картину рисков, препятствующих осуществлению эффективной деятельности предприятия;

ранжировать риски по степени их влияния на результаты деятельности организации и выявлять среди них наиболее значимые;

обосновывать эффективные меры по предотвращению и снижению уровня рисков.

Библиографический список

1. Газизуллин Н. Ф., Глазкова И. Н. Принципы формирования системы риск-менеджмента и контуры модели управления предпринимательскими рисками // Проблемы современной экономики. 2014. № 3. С. 159–161.

2. Григорьева С. В. Оценка рисков деятельности автотранспортного предприятия // Вопросы экономики и права. 2012. № 7. С. 148–152.

3. *Дзагоева М. Р., Цховребов А. Р., Комаева Л. Э.* Механизм комплексной оценки и управления рисками предприятий промышленности: монография. М.: ИНФРА-М, 2014. 120 с.

4. *Капустина Н. В.* Управление рисками на промышленных предприятиях: монография. М.: ИНФРА-М, 2016. 160 с.

5. *Солоникова Т. Г.* Анализ современных методик оценки уровня риска на предприятии // Системное управление. 2013. № 1. С. 35–44.

6. *Страхова Н. А., Карамзин С. А.* Характеристика наиболее используемых методов анализа рисков // Интернет-журнал «Науковедение». 2013. № 3. С. 1–7.

7. *Шапкин А. С., Шапкин В. А.* Теория риска и моделирование рискованных ситуаций: учебник. М.: Дашков и К°, 2017. 882 с.

Сведения об авторах

Арбенина Татьяна Ивановна (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятий, Уральский государственный экономический университет (54aprel@rambler.ru)

Черепанова Татьяна Геннадьевна (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятий, Уральский государственный экономический университет

Махинова Наталья Викторовна (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятий, Уральский государственный экономический университет

Tatyana I. Arbenina (Russia, Ekaterinburg) – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of Enterprises Economics Department, Ural State University of Economics (54aprel@rambler.ru)

Tatyana G. Cherepanova (Russia, Ekaterinburg) – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of Enterprises Economics Department, Ural State University of Economics

Natalya V. Mahinova (Russia, Ekaterinburg) – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of Enterprises Economics Department, Ural State University of Economics

Methodological features of the risk assessment of small industrial enterprise

Abstract. Risk assessment of a small business manufacturing enterprise requires understanding, on the one hand, the feasibility of this type of research. And on the other hand, the need for the application of techniques that are optimal in terms of labor costs. The article is devoted to this.

Keywords: risk situation; risk assessment; risk analysis; risk identification; risk management of the enterprise.

◇ ◇ ◇

А. В. Бакаленко

Повышение скорости принятия решения краудсорсинговой командой

Аннотация. Психология группы как наука появилась достаточно давно. Вместе с тем краудсорсинг является новым научным направлением. В статье впервые объединяются данные аспекты для определения факторов, повышающих скорость принятия решений в краудсорсинговых группах, что может улучшить продуктивность управления организациями.

Ключевые слова: краудсорсинг; управление ресурсами; психология команды.

Появление научного направления групповой психологии произошло достаточно давно и фактически совпало с отделением психологии как отдельной науки. Первая работа, посвященная данному предмету, была опубликована французским социологом и антропологом Гюставом Лебаноном в 1895 г. [1]. В «Психологии народов и масс» автор рассуждает на темы формирования культур, основы построения цивилизации, изменения в таких институтах, как религия и государство и, конечно, особое внимание уделяется феномену толпы. Почему массы уважают только силу? Почему поведение толпы настолько изменчиво? Почему толпа избавлена от потребности думать? На эти и другие вопросы Лебанон отвечает в своей работе. Сегодня психология группы переживает настоящий бум – данное направление начало делиться на несколько самостоятельных поднаправлений, которые занимаются изучением мотивации групп, механизмами принятия решений в группах, оценкой их продуктивности и т. д.

С другой стороны, изучением такого феномена, как краудсорсинг, специалисты начали заниматься относительно недавно, и пока ни один из специалистов не смотрел на него с точки зрения психологии группы, хотя она имеет к данному инструменту непосредственное отношение. Термин «краудсорсинг» был впервые предложен Джеффом Хау в 2006 г. [4]. Он определил краудсорсинг как «процесс, в котором компания переносит определенные функции, которые до этого возлагались на сотрудников и аутсорсинговые предприятия, а также поставщиков, на неопределенное, достаточно большое количество людей в формате открытого запроса» [3].

В данной работе мы бы хотели впервые объединить данные направления и сделать первые выводы по психологии группы в рамках краудсорсинговых сообществ.

Мы взяли направление повышения скорости принятия решений краудсорсинговых сообществ и, базируясь на современных и фундаментальных исследованиях по психологии в данной области, пришли к следующим выводам. Чтобы повысить скорость принятия решений краудсорсинговой можно прибегнуть к данным инструментам.

1. Использование метода «адвоката дьявола» или красной команды (red team). Группа сама явно признается в том, что ее решения могут быть неидеальными и выбирает отдельного человека (как правило, не являющегося лидером), который специально критикует и находит недостатки в логике группы [2].

2. Присутствие инакомыслящих (authentic dissenters). Проблема адвокатов дьявола заключается в том, что часто мнение таковых не принимается всерьез. Как показал Немес, присутствие в рамках дискуссии людей, которые действительно думаю по-другому, более эффективно наталкивает людей на альтернативные мысли [5].

3. Присутствие лидера, который подталкивает к поиску альтернативных мнений. Лидеры групп играют решающую роль в поощрении (или подавлении) инакомыслия. Группа авторов проанализировала решения, принятые командой экспертов по исследованию новых медицинских технологий. Лучшие результаты были получены при активном участии председателя комиссии, который отвечал за фасилитацию. В случае, если председатель поощрял активную дискуссию в группе и столкновение противоположных мнений, группа выходила с более интересными решениями [6].

Кажется, что группа сама должна активно высказывать альтернативные точки зрения, но этого не происходит по нескольким причинам:

1) организации часто нанимают людей на основе того, кто будет «вписываться», а не «качать лодку»;

2) групповая сплоченность оценивается, по мнению самой группы, и зачастую ошибочно, как фактор производительности: Группы, которые всегда пререкаются, воспринимаются как те, которые приходят к меньшему результату работы;

3) разногласия и выражение противоречивых мнений делают людей непривлекательными, и они пытаются их подавить, отчасти потому, что:

а) инакомыслие может истолковываться как неуважение или даже личная атака;

б) инакомыслящие часто обозначаются как основные источники проблем, их пытаются склонить к консенсусу или напрямую изгнать из группы.

Таким образом, для достижения действительно высокой продуктивности, группа должна всячески фасилитировать появление и развитие инакомыслия, иначе она рискует принять поверхностное первое решение, которое придет всем в голову. В рамках исследования краудсорсинга это означает, что площадки, которые используют данный инструмент должны закладывать подобные механики в работу организаторов и модераторов с группами.

Библиографический список

1. *Gustave Le Bon*. Lois psychologiques de l'évolution des peuples / éd. F. Alcan. Paris, 1927.
2. *Hirt E., Markman K.* Multiple Explanation: A Consider-an-Alternative Strategy for Debiasing Judgments // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1995. No. 69. P. 1069–1086.
3. *Howe J.* Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business. N. Y.: Crown Publishing Group, 2008.
4. *Howe J.* The rise of crowdsourcing // *Wired Magazine*. 2006. June 14. URL: <http://archive.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>.
5. *Nemeth C., Brown K., Rogers J.* Devil's advocate versus authentic dissent: Stimulating quantity and quality // *European Journal of Social Psychology*. 2001. No. 31. P. 707–720.
6. *Vinokur A., Burnstein E., Sechrest L., Wortman P. M.* Group decision making by experts: Field study of panels evaluating medical technologies // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1985. Vol. 49, no. 1. P. 70–84.

Сведения об авторе

Бакаленко Андрей Владимирович (Россия, Москва) – аспирант, Институт экономики РАН (office@inecon.ru)

Andrey V. Bakalenko (Russia, Moscow) – postgraduate, Institute of Economy of Russian Academy of Sciences (office@inecon.ru)

Increasing the speed of decision making by crowdsourcing teams

Abstract. While group psychology has been a topic of research for quite a while crowdsourcing has lately become a new direction in scientific world. In our article, we unite these directions for the first time to determine the factors that increase the speed of decision-making in the crowdsourcing group.

Keywords: crowdsourcing; resource management; team psychology.

◇ ◇ ◇

Ю. С. Баусова

Сетевые эффекты двусторонней платформы научного журнала

Аннотация. Научный журнал рассматривается как двусторонняя платформенная бизнес-модель. Уточнены позитивные и негативные сетевые эффекты как для самой платформы, так и для ее пользователей. Подчеркивается роль собственника издательства в обеспечении устойчивости и эффективности платформы.

Ключевые слова: бизнес-модель; двусторонняя платформа; позитивный сетевой эффект; негативный сетевой эффект; научный журнал; внутренние стейкхолдеры.

В последние годы все большее число компаний переходит с линейной цепи создания стоимости (пошаговое создание и передача ценности от производителя к потребителю; лидерская позиция на рынке основана на эффекте масштаба) к платформенным бизнес-моделям (взаимодействие заинтересованных сторон происходит посредством ресурсов платформы, а экономические выгоды обеспечиваются благодаря сетевому эффекту). Предпочтение, отдаваемое платформам перед традиционной формой бизнеса, объясняется такими причинами, как исключение услуг посредников, более тесный контакт с потребителем, возможность использования ресурсов, находящихся вне собственности, и др. [2]. Данная смена направлений наблюдается и в научной сфере.

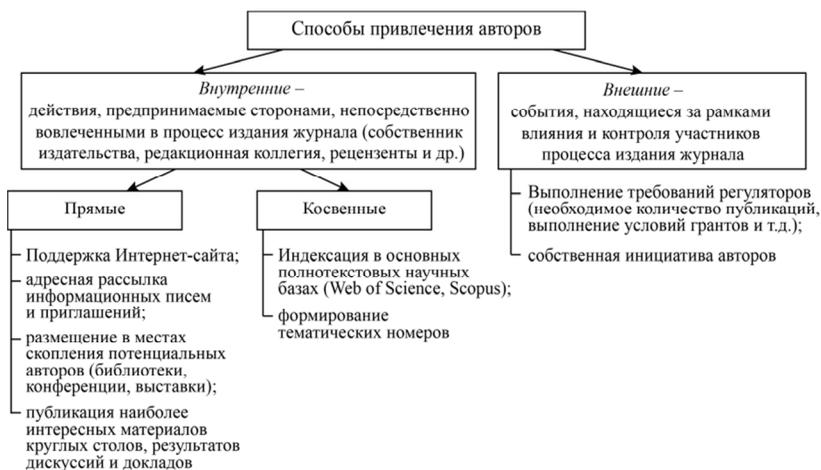
Практически любая отрасль, производящая информацию (в том числе, образование и СМИ), сегодня – кандидат на платформенную революцию [2, с. 19]. Бизнес-модель научного журнала представляет собой двустороннюю платформу, в которой клиенты (читатели и авторы) связаны сетью посредством ядра – самого издания.

Масштаб, устойчивость и конкурентоспособность платформы определяется количеством ее участников, от которого, в свою очередь, зависит ценность этой платформы для каждого отдельного пользователя [2–4]. В этом заключается сетевой эффект (СЭ) платформ. Несмотря на то, что сетевые эффекты в их нынешнем понимании сформировались относительно недавно – с расцветом цифровой экономики, отдельные их черты можно наблюдать задолго до активного внедрения технологических инноваций – например, в экономии масштаба, сетевом маркетинге или даже приверженности одному конкретному бренду. Глав-

ное отличие заключается в том, что участники платформ более не рассматриваются в качестве просто конечных потребителей, а начинают играть роль непосредственных создателей данных платформ, которые за счет эффекта синергии способны определять их границы и осваивать новые области бизнеса. Наиболее четко сетевой эффект выражает закон Меткалфа, согласно которому ценность сети пропорциональна квадрату численности ее пользователей. Полезность сетей и их преимущества в качестве прямого сетевого эффекта становятся ощутимы пользователям по достижению определенной критической массы [1].

Рассмотрим, какие сетевые эффекты наблюдаются в рамках двусторонней платформы научного журнала.

Обеспечение наполняемости периодического издания и стабильного потока статей – основная задача издательства. Способы привлечения потенциальных авторов наглядно представлены на рисунке.



Классификация способов привлечения потенциальных авторов для публикации в научном журнале

Прямые способы привлечения авторов – это конкретные действия как собственника, так и сотрудников издательства, направленные на повышение информированности потенциальной аудитории о журнале, его характеристиках, возможностях и преимуществах. Под *косвенными* способами понимаются действия, направленные на продвижение журнала в целом, повышение его престижности и рейтинга, но имеющие привлечение авторов в качестве важного сопутствующего эффекта.

Основными пользователями платформы, обеспечивающими сетевой эффект, являются внутренние стейкхолдеры¹ – авторы и читатели периодического издания. Необходимо подчеркнуть немаловажную роль рецензентов в возникновении СЭ. Ими могут выступать как штатные сотрудники собственника издательства, так и специалисты, привлеченные из других организаций (так называемые сторонние рецензенты). Взаимозаменяемость внутренних стейкхолдеров (когда, например, читатель становится автором, а автор – рецензентом) является важным сетевым эффектом для любого научного журнала. Динамические эффекты, возникающие при обмене ролями, ведут к росту числа пользователей платформы и, как следствие, увеличивают ее ценность.

Поскольку ресурс научного журнала ограничен такими обстоятельствами как периодичность, стандартный объем выпуска (количество страниц), специализация, соотношение «внутренние – сторонние» авторы, ориентированность на наиболее исчерпывающие и актуальные исследования и др., активный интерес к платформе со стороны потенциальных авторов увеличивает конкуренцию за возможность публикации, что положительным образом сказывается на качестве материалов, принимаемых в печать. Тем не менее значительная востребованность журнала может отпугнуть ряд потенциальных авторов, привести к «ручному управлению» наполняемости (публикации отдельных авторов вне очереди) и затянуть процесс выхода материалов в свет.

Для самой платформы выгоды сетевого эффекта заключаются в следующем. Поднимая на своих страницах наиболее злободневные вопросы и привлекая все большее число внутренних стейкхолдеров, журнал стремится улучшить свои наукометрические показатели. Расположение издания на первых строчках рейтингов повышает шансы журнала на цитируемость в международных полнотекстовых научных базах, а в дальнейшем может привести к индексации в них. На данный момент включение в такие базы, как Scopus и/или Web of Science, является чуть ли не самоцелью большинства российских научных журналов. Это стремление, помимо репутационных преимуществ, обусловлено также возможностью монетизации услуг издания за счет платных публикаций², предоставления платной подписки, взимания фиксированных сумм за доступ к конкретным материалам и пр.

¹ Внешними стейкхолдерами являются государственные органы, прямые и потенциальные конкуренты и др.

² Извлечение финансовой прибыли за счет предоставления возможности платной публикации особенно характерно для «хищнических» журналов. Данный способ монетизации широко порицается научным сообществом и является крайне опасным, поскольку зачастую приводит к прекращению индексации издания в научных базах.

Позитивная сторона сетевого эффекта для авторов выражается в возрастающей ценности публикации в журнале с высоким импакт-фактором и/или включенном в международные базы данных, так как такая публикация обеспечивает как неденежные (узнаваемость, цитируемость, репутация), так и денежные (повышенные баллы в рамках балльно-рейтинговой системы, стимулирующие выплаты) выгоды.

Среди возможных негативных сетевых эффектов отметим перенасыщение материалами. Это ведет, во-первых, к устареванию собранных в статьи данных (некоторые журналы публикуют работы спустя год и даже более после принятия окончательного варианта текста), а во-вторых, к уменьшению пула авторов, которые в силу определенных обстоятельств (отчеты, близящаяся защита, возможности опубликоваться в других, пусть и менее престижных журналах) не располагают достаточным временным ресурсом. Другим негативным сетевым эффектом является перегруженность рецензентов, влекущая задержки с подготовкой решения и обуславливающая пониженную внимательность при рецензировании.

Основные выгоды получает сама платформа, но, в целом, положительные сетевые эффекты платформенной бизнес-модели перевешивают отрицательные для всех ее пользователей. Важно подчеркнуть, что ключевые преимущества сетевого эффекта проявляются в долгосрочной перспективе, когда журнал уже достиг определенного уровня качества и характеризуется стабильными темпами развития. Однако отрицательные последствия проявляются практически сразу, как только журнал начинает демонстрировать первые признаки успеха, что может негативно отразиться на качестве и устойчивости всей платформы. По этой причине главенствующая роль в обеспечении долгосрочной эффективности журнала принадлежит собственнику издательства, на которого возлагаются обязанности по соблюдению всех правил и процедур издательского процесса научного журнала.

Библиографический список

1. Дятлов С. А. Сетевые эффекты и возрастающая отдача в информационно-инновационной экономике // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2014. № 2(86). С. 7–11.

2. Паркер Дж., Альстин М. ван, Чаудари С. Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику – и как заставить их работать на вас. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

3. Moazed A. What is a Platform? URL: <https://www.applicoinc.com/blog/what-is-a-platform-business-model/>.

4. Parker G., Alstynne M. van, Choudary S. Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy // Harvard Business Review. 2016. Vol. 94(4). P. 54–60.

Сведения об авторе

Баусова Юлия Сергеевна (Россия, Екатеринбург) – инженер Управления по научно-исследовательским работам, Уральский государственный экономический университет (mailjulia@yandex.ru)

Yulia S. Bausova (Russia, Ekaterinburg) – Engineer of the Department for Scientific Research, Ural State University of Economics (mailjulia@yandex.ru)

Scientific journal: network effects of a two-sided platform

Abstract. Scientific journal is regarded as a two-sided platform. The paper discusses the positive and negative network effects for both the platform itself and its users. It highlights the publisher's role in ensuring the sustainability and effectiveness of the platform.

Keywords: business model; two-sided platform; positive network effect; negative network effect; scientific journal; internal stakeholders.

◇ ◇ ◇

УДК 338.1

В. А. Биктимеров, Е. В. Матвеев

Проблемы приравнивания доменных имен к товарным знакам предпринимательства

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы, связанные с правами на охраняемые результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации, в которых отсутствует какое-либо упоминание о доменном имени.

Ключевые слова: товарный знак; доменное имя; киберсквоттинг; обратный захват домена; добросовестность ответчика.

Вопросы правомерности использования товарных знаков в доменном имени являются одними из наиболее частых, встречающихся как в общетеоретических и научных работах, связанных с интеллектуальной собственностью, так и в практике Федеральных арбитражных судов РФ и Суда по интеллектуальным правам. Связано это, в первую очередь, с развитием сети Интернет, а также – возможностью нарушения прав на интеллектуальную собственность в онлайн-пространстве, что является негативным фактором. С другой стороны, совокупность такого развития, включая как положительные, так и отрицательные его стороны, дают толчок для развития норм и законодательства, регули-

рующих права на интеллектуальную собственность и результаты интеллектуальной деятельности. Одной из основных проблем, по мнению авторов, связанных с разрешением споров по вопросам использования товарного знака в доменном имени, является его отсутствие в ст. 1225 ГК РФ. Примечателен тот факт, что, хотя доменное имя так и не было признано охраняемым объектом интеллектуальной деятельности, Всемирная Организация Интеллектуальной Собственности (ВОИС) и суды Российской Федерации сделали похожие заключения, из которых можно было сделать вывод: фактически товарный знак и доменное имя, в некоторых случаях, являются единым целым и существуют для решения одних и тех же задач. Отсюда следует, что доменное имя фактически приравнивается к товарному знаку. Однако, в таком случае возникает вопрос: почему товарный знак является охраняемым результатом интеллектуальной деятельности, а доменное имя – нет? На данный момент в законодательстве нет четкого ответа. В Российском законодательстве запрещена недобросовестная конкуренция путем введения в заблуждение и недобросовестная конкуренция, связанная с использованием результатов интеллектуальной деятельности соответственно¹. Стоит отметить, что споры, связанные с соотношением товарного знака и доменного имени, могут затрагивать также смежные отношения и регулироваться не только законодательством об интеллектуальной собственности.

Киберсквоттинг направлен на ограничение возможности законного правообладателя результата интеллектуальной деятельности по регистрации доменного имени и предложением ему покупки интересующего домена. Как известно, такие действия подпадают под доказательства недобросовестности регистрации, указанные в Единых правилах разрешения споров в отношении доменных имен: «Вы зарегистрировали доменное имя, чтобы помешать владельцу товарного знака или знака обслуживания отразить знак в соответствующем доменном имени, при условии, что вы ранее уже занимались подобного рода деятельностью»².

«Обратный захват» домена – явление, прямо противоположное киберсквоттингу. Если в случае киберсквоттинга лицо выкупает и регистрирует доменные имена с целью их перепродажи владельцам товарных знаков, то при «обратном захвате» лицо регистрирует товарный знак с целью отобрать доменное имя. Наличие товарного знака дает его владельцу определенный приоритет в вопросах доменных споров,

¹ Конвенция по охране промышленной собственности (заключена в Париже 20 марта 1883 г.) (ред. от 2 октября 1979 г.).

² Единые правила разрешения споров в отношении доменных имен (приняты ICANN 24 октября 1999 г.). URL: https://www.nic.ru/dns/contract/udrp_ICANN_ru.html.

несмотря на то что доменное имя могло быть зарегистрировано ранее, и администратор осуществлял свою деятельность добросовестно. В данном случае представляется более интересным рассмотреть не практику рассмотренных дел по «обратному захвату», а те случаи, когда суд отказывает в удовлетворении исковых требований истца, т. е. правообладателя товарного знака.

Зарубежная практика по разрешению вопросов соотношения доменного имени и товарного знака фактически идентична реалиям Российского законодательства. Так, например, на сайте лицензионного адвоката товарных знаков Ксавьер Моралес¹ указывается, что большинство стран пришло к выводу о необходимости предупредительных мер в целях предотвращения столкновений между товарными знаками и доменными именами, однако регистрация доменных имен все еще осуществляется по принципу first-come first-serve «первым прибыл – первым обслужен» (система, подразумевающая, что регистрация доменного имени будет осуществлена не на основе наличия/отсутствия товарного знака или намерения коммерческого использования доменного имени, а на основании того, кто раньше регистрирует доменное имя). Сама Всемирная Организация Интеллектуальной Собственности WIPO² в случае возникновения спорных ситуаций, предлагает обращаться либо в Центр Всемирной Организации Интеллектуальной Собственности по арбитражу и посредничеству (WIPO Arbitration and Mediation Center), либо в ICANN.

Одним из самых интересных дел в зарубежной практике о доменных спорах является спор корпорации Nissan Motor Co. и предпринимателя Uzi Nissan (Узи Ниссан). В 1991 г. в Северной Каролине им была основана компания Nissan Computer Corp., занимавшаяся продажей компьютеров, комплектующих и связанных с ними услуг. В 1994 г. им было зарегистрировано доменное имя nissan.com. А уже в 2000 г. он стал участником судебного процесса, истцом в котором была Nissan Motor Co. Компания указывала на то, что деятельность предпринимателя по администрированию указанного сайта вносила в заблуждение потребителей и способствовала ухудшению репутации компании. Сумма иска, предъявленного Uzi Nissan, составляла 10 млн дол. Судебные тяжбы продолжались почти три года и завершились победой ответчика. Право на администрирование доменного имени было оставлено за ним, а компании Nissan пришлось использовать для своей деятельности nissanusa.com.

¹ Does a Trademark Registration Give You Rights To the Corresponding Domain Name? URL: <https://secureyourtrademark.com/blog/trademark-domain-name/>.

² Всемирная Организация Интеллектуальной собственности. URL: <http://www.wipo.int/portal/ru/index.html>.

Для того чтобы избежать подобных споров, можно, например, создать единый реестр, в котором при регистрации доменного имени оно будет проверяться на схожесть с существующими товарными знаками и знаками, которые возможно уже зарегистрированы или еще не зарегистрированы, но имеют дату приоритета. Это значит, что ни юридическое, ни физическое лицо в таком случае не смогут зарегистрировать доменное имя. В итоге правообладатели товарных знаков фактически окажутся монополистами на все доменные имена, которые являются сходными до степени смешения с их товарными знаками. Хотя, как показывает практика, даже такая схожесть не всегда является гарантией удовлетворения исковых требований.

Наиболее приемлемым решением для совершенствования законодательства, в данной ситуации, возможно, является четкое юридическое закрепление понятия добросовестности в сфере администрирования доменных имен. Также судебная практика показывает, что одним из оснований отказа истцу в удовлетворении исковых требований, является добросовестность ответчика, участвующего в процессе.

Согласно п. 3 ст. 1 ГК РФ при установлении, осуществлении и защите гражданских прав и при исполнении гражданских обязанностей участники гражданских правоотношений должны действовать добросовестно. В силу п. 4 ст. 1 ГК РФ никто не вправе извлекать преимущество из своего незаконного или недобросовестного поведения.

Согласно правовой позиции Пленума Верховного Суда РФ (Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 23 июня 2015 г. № 25 «О применении судами некоторых положений раздела I части первой Гражданского кодекса Российской Федерации») судам даны следующие разъяснения: оценивая действия сторон как добросовестные или недобросовестные, следует исходить из поведения, ожидаемого от любого участника гражданского оборота, учитывающего права и законные интересы другой стороны, содействующего ей, в том числе в получении необходимой информации. По общему правилу п. 5 ст. 10 ГК РФ добросовестность участников гражданских правоотношений и разумность их действий предполагаются, пока не доказано иное.

Вместе с тем, необходимость совершенствования действующего законодательства в данной сфере, в части установления каких-либо, пусть даже общих, критериев добросовестности при администрировании доменных имен не только поможет судам наиболее объективно оценивать все представленные доказательства, но и не повлечет нарушения прав добросовестных администраторов.

Не исключено, что стоит задуматься о внесении аналогичных изменений в сферу регулирования споров о доменных именах и товарных знаках. Определить в правовой норме понятие добросовестности

администраторов сети, а также – указать условия, при которых лицо, администрирующее то или иное доменное имя, может таковым считаться, будь то: 1) несоответствие деятельности доменного имени и юридического лица, а также классов МКТУ, в отношении которых зарегистрирован товарный знак; 2) более ранняя регистрация доменного имени, дабы не препятствовать деятельности правообладателя товарного знака посредством доменного имени.

Условия добросовестного использования доменного имени существуют в «Единых правилах разрешения споров в отношении доменных имен» (ICANN) 24 октября 1999 г. Возможно, положения данного пункта стоит использовать при выработке подобных в Гражданском кодексе РФ.

Таким образом, по нашему мнению, в случае принятия положений об условиях добросовестности администраторов законодатель сохранит приоритет товарных знаков перед доменными именами. Это, в свою очередь, поможет защитить добросовестных администраторов доменных имен от недобросовестных правообладателей.

В отличие от товарного знака доменное имя не является охраняемым результатом интеллектуальной деятельности. Однако превагирует мнение, что доменные имена на данный момент являются одним из воплощений товарного знака. Отношения между ними регулируются профильным законодательством об интеллектуальной собственности и другими актами, определяющими смежные отношения, как, например, отношения о недобросовестной конкуренции.

Есть предложение о внесении изменений в законодательство, так как на данный момент в нем учитываются не все факторы, которые могут возникать при таких спорах.

Рассмотренные вопросы, безусловно, являются дискуссионными.

Вместе с тем, учитывая дальнейшие существенные преобразования в экономике страны, направленные на цифровизацию экономики, назрела объективная необходимость совершенствования действующего законодательства в сфере интеллектуальной собственности, в части закрепления прав на доменные имена, защиты прав правообладателей, правового статуса деятельности администраторов, что, в последующем позволит, исключить нарушения прав участников доменных споров.

Сведения об авторах

Биктимеров Владимир Адыгамович (Россия, Екатеринбург) – преподаватель кафедры бизнес-информатики, Уральский государственный экономический университет (biktimerov_va@usue.ru)

Матвеев Евгений Викторович (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры публичного

права, Уральский государственный экономический университет
(publiclaw@yandex.ru)

Vladimir A. Biktimerov (Russia, Ekaterinburg) – lecturer of Business Informatics Department, Ural State University of Economics (biktimerov_va@usue.ru)
Evgeny V. Matveev (Russia, Ekaterinburg) – Candidate of Sciences (Economics), senior lecturer of Public Law Department, Ural State University of Economics (publiclaw@yandex.ru)

Problems of equating of domain names with trademarks of business

Abstract. This article gives the exhaustive list of the protected results of intellectual activity and means of individualization in which there is no mention of a domain name.

Keywords: trademark; domain name; cybersquatting; return capture of the domain; conscientiousness of the defendant.

◇ ◇ ◇

УДК 331.1

Е. А. Битаева, Н. В. Шарпова

Влияние на показатели мотивации персонала через степень удовлетворенности трудом

Аннотация. В статье описаны основные показатели мотивации персонала, используемые в большинстве компаний для формирования «здорового коллектива», отражаются способы определения степени удовлетворенности трудом, а также социально-психологическая связь между показателями мотивации и удовлетворенности.

Ключевые слова: мотивация; мотивационный показатель; «здоровый коллектив»; степень удовлетворенности; социально-психологическая связь; коррупция; панибратство.

В условиях рыночной экономики у работодателей возникает вопрос о формировании достойного уровня мотивации. Под мотивацией понимается процесс, содержащий в себе совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий.

Системы мотивации в организациях в России сортируются в зависимости от основной поставленной цели. Стоит выделить несколько

основных целей, которые выделяются и используются руководством на рынке. Для производства и сбыта товаров:

- 1) увеличение товарооборота;
- 2) увеличение оборачиваемости товаров;
- 3) сокращение затрат;
- 4) повышение имиджа.

Для тех, кто предоставляет услуги, меняются только первые два пункта на:

- 1) привлечение клиентуры (расширение рынка услуг);
- 2) улучшение качества услуг.

Для выполнения основной цели задачи мотивации определяются соответствующим образом, что отражается в таблице.

**Мотивационные задачи для производства и сбыта товаров,
предоставления услуг**

№ п/п	Производство и сбыт товаров	Предоставление услуг
1	Мотивация рабочих, непосредственно связанных со сделками	Мотивация рабочих, непосредственно связанных с предоставлением/оказанием услуг
2	Мотивация руководства и рабочих сбыта для распродажи складских остатков	Мотивация руководства и рабочих использования качественных материалов
3	Мотивация руководства и рабочих сбыта для распродажи складских остатков и сезонной продукции	
4	Формирование мотивации руководства для создания: 1) истории компании; 2) социальной миссии компании [3]; 3) деловой репутации организации; 4) качества товаров или услуг, которые предлагает организация своим клиентам; 5) особенности и стиля управления компанией; 6) фирменного стиля (бренд); 7) известность в общественности	

После определения основной цели и распределения задач по должностям, стоит применить показатели эффективности.

Показатели эффективности системы мотивации делятся на:

- 1) социально-психологические:
 - а) повышение удовлетворенности трудом;
 - б) благоприятный психологический климат в коллективе;
 - в) предотвращение нежелательных для предприятия действий работников;
- 2) экономические:
 - а) повышение производительности труда;
 - б) уменьшение текучести кадров;
 - в) эффект от обучения с последующим совмещением профессий.

Любая выбранная мотивационная система должна соответствовать следующим критериям:

1) корректные, достижимые цели и задачи для каждого сотрудника компании;

2) проработанный и логичный механизм оценки деятельности и результатов сотрудников во времени в зависимости от должности;

3) доступные и прозрачные расчеты системы мотивации.

Мотивационная система формируется для удержания работников в организации, повышения результативности и эффективности работы [5].

Удовлетворенность трудом персонала определяется по:

1) доле постоянных выплат, то есть процента от общих затрат на оплату труда;

2) соотношению фиксированной и переменной частей заработной платы;

3) зависимости изменения дохода от изменения продуктивности;

4) показателю текучести кадров;

5) проценту увольнения по собственному желанию.

Связь между удовлетворенностью трудом и мотивацией заключается в четко сформированной программе поощрения и ряда нормативных документов по определению границ поведения работников на рабочем месте при выполнении обязанностей [1]. Все программы должны содержать не только организационную, но и психологическую составляющую. Ориентация на поведение работника при разработке нормативных документов, связанных с корпоративной политикой предположительно даст возможность осуществления мотивационных программ в организациях на максимальном уровне. Достижение крайней мотивации к труду в России только набирает оборот. Основными аспектами демотиваторов выступают:

1) внешняя политика. В связи с укоренением позиции одного из лидеров на внешней политической арене, увеличиваются затраты на мероприятия международного характера из бюджета страны за счет повышения налогов;

2) внутренняя политика. Распределение расходов из бюджета страны.

Запланированные расходы на 2018 г. по сравнению с 2017 г. по направлениям в совокупности увеличились на 7,78 %, что свидетельствует об изменениях в налогообложении с начала 2018 г.¹ Изменение налога касаясь физических лиц ведет к увеличению затрат работников, что снижает мотивацию к труду. При данной ситуации работода-

¹ *Официальный сайт Министерства финансов РФ. URL: <https://www.minfin.ru>.*

тель должен осуществлять изменения в поощрительной части Положения об оплате труда.

- 1) слабая политика внутри организации:
 - а) некорректная постановка задач подчиненным;
 - б) психоклимат агрессивного характера;
 - в) частичное выполнение обязанностей.

Рассматривая удовлетворенность трудом по Герцбергу через дескриптивный индекс, гигиенизаторами являются социально-экономические и административные аспекты формирования внутренней политики организации, которые могут ухудшить состояние удовлетворенности. При этом улучшают состояние признание руководством и прогресс в карьере. Стоит обратить внимание на то, что теории не включают понятия коррупция и панибратство. Именно они на данный момент не только в России, но и в мире влияют на многие показатели эффективности системы мотивации.

Коррупция представляет собой достижение индивидуальной цели заказчиком услуги путем обхода законодательно-нормативной базы в ущерб бюджету страны за счет передачи личных средств исполнителю.

Даже совершенное законодательство и судебная система при наличии политической конкуренции и развитой экономике могут допустить высокий уровень коррупции и низкую удовлетворенность трудом, так как коррупционный процесс возможен на разных уровнях. На честных работников коррупционная ситуация влияет следующим образом:

- 1) формирует мнение о легком решении проблем путем применения денежных средств;
- 2) борьба с безнаказанностью чиновников высокого уровня по основным следующим статьям Уголовного кодекса РФ¹:
 - а) ст. 285 «Злоупотребление должностными полномочиями»;
 - б) ст. 286 «Превышение должностных полномочий»;
 - в) ст. 290 «Получение взяток»;
 - г) ст. 292 «Служебный подлог»;
- 3) рост теневого экономического сектора не пугает;
- 4) антикоррупционные меры недостаточно законодательно корректны и не работают, что подрывает доверие к функционированию вышестоящих органов. Антикоррупционные меры, применяемые правительством²:

¹ Уголовный кодекс Российской Федерации от 13 июня 1996 г. № 63-ФЗ (в ред. от 19 февраля 2018 г.)

² О мерах по противодействию коррупции: указ Президента Российской Федерации от 19 мая 2008 г. № 815 (в ред. от 10 мая 2018 г.).

- а) нормативно-правовые акты, указы;
- б) надзор за их выполнением;
- в) создание Национального антикоррупционного комитета;
- г) принятие закона «О противодействии коррупции»;
- д) составление и подписание Плана по противодействию коррупции.

В свою очередь панибратство несет негативную сторону, так как решение ситуаций облегчается путем психологического контакта с отдельными работниками. При этом не учитываются критерии соответствия требований к сотруднику [2; 4].

В совокупности коррупция и панибратство негативно влияет на удовлетворенность трудом и уровень мотивации в целом [6]. Сотрудники видят, что у желающих работать и имеющих способность выполнять обязанности нет возможности карьерного роста, что снижает степень удовлетворенности трудом персонала.

Библиографический список

1. *Жадан С.* Мотивация и трудовая активность персонала. М.: Lambert Academic Publishing, 2014.

2. *Коковихин А. Ю., Дворжакова З.* Управление компетенциями в условиях социально-культурного разнообразия человеческих ресурсов // Достойный труд – основа стабильного общества: материалы IX Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 1–4 ноября 2017 г.). Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2017. С. 40–44.

3. *Коковихин А. Ю., Иваницкий В. П.* Социально-экономические механизмы в управлении компетенциями на региональном уровне // Сибирская финансовая школа. 2016. № 6(119). С. 144–150.

4. *Коковихин А. Ю., Кулапов М. Н., Вораква З.* Развитие необходимых компетенций для управления социально-культурным многообразием персонала // Управленец. 2017. № 1(65). С. 9–19.

5. *Мотивация персонала* / Ю. Г. Одегов и др. М.: Альфа-пресс, 2015.

6. *Шарапова В. М., Шарапова Н. В., Борисов И. А.* Конкурентное вознаграждение персонала как элемент социальной политики организации // Российское предпринимательство. 2017. Т. 18. № 14. С. 2171–2182.

Сведения об авторах

Битаева Екатерина Андреевна (Россия, Екатеринбург) – магистрант, Уральский государственный экономический университет (trapeznikova-62@mail.ru)

Шарапова Наталья Владимировна (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Уральский государственный экономический университет (n.v.sharapova@usue.ru)

Ekaterina A. Bitueva (Russia, Ekaterinburg) – master student, Ural State University of Economics (trapeznikova-62@mail.ru)

Natalia V. Sharapova (Russia, Ekaterinburg) – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of Labor Economics and Personnel Management Department, Ural State University of Economics (n.v.sharapova@usue.ru)

Impact on personal motivation indexes through the degrees of satisfaction with labor

Abstract. This article describes the main indicators of staff motivation, used in most companies to form a «healthy team», reflects the method of determining the degree of satisfaction with work, as well as the socio-psychological relationship between the indicators of motivation and satisfaction.

Keywords: motivation; motivational indicator; «healthy collective»; degree of satisfaction, social and psychological connection; corruption; cronyism.

◇ ◇ ◇

УДК 338.2

Е. В. Ванкевич, Е. Г. Калабина

Формирование согласованных теоретических и методических подходов к анализу высокоэффективных рабочих мест в условиях построения Союзного государства России и Беларуси

Аннотация. Рассмотрены вопросы формирования согласованных теоретических и методических подходов к анализу высокопроизводительных рабочих мест в условиях построения Союзного государства России и Беларуси. Уточнены направления определения эффективности занятости, критерии отнесения рабочего места к высокопроизводительному в России и Беларуси, выявлены методические трудности при организации их статистики.

Ключевые слова: высокопроизводительное рабочее место; Союзное государство России и Беларуси.

Изучение особенностей формирования рынка труда Союзного государства [1] показало, что национальные рынки труда России и Беларуси демонстрируют сходные тенденции развития: расширение теневых форм предложения труда (без оформления трудовых отношений),

отставание рынка образовательных услуг от запросов экономики; наличие нелегальной трудовой миграции; усиливающаяся регионализация рынков труда, появление критических и напряженных рынков труда.

Для формирования модели рынка труда Союзного государства России и Беларуси необходимо четкое понимание целевых ориентиров и факторов, оказывающих содействие (либо препятствующих) повышению эффективности занятости [2], что в первую очередь предполагает создание механизмов генерации высокоэффективных рабочих мест, разработку критериев их идентификации, оценку и мониторинг создания.

Этому должна предшествовать разработка соответствующего методического инструментария: 1) определение высокопроизводительного рабочего места 2) определение критериев его эффективности рабочего места, 3) оценка качества рабочих мест и определение потребности отдельных отраслей экономики в создании и сохранении рабочих мест.

Однако общих концептуальных критериев отнесения рабочих мест к высокоэффективным на данный момент не выработано. Согласно части первой ст. 31 Трудового кодекса Республики Беларусь, «рабочее место – это место постоянного или временного пребывания работника в процессе трудовой деятельности, на котором работник выполняет свои трудовые обязанности, то есть это выделенный нанимателем работнику для работы определенный участок производственной площади, оснащенный соответствующим оборудованием, инструментами и т. д.». В статистике учитываются трудоустроенные на вновь созданные рабочие места за счет создания новых производств и предприятий, не учитывая микроорганизации и малые организации без ведомственной подчиненности. Это понимание рабочего места соответствует пространственной, физической среды размещения основных средств. На данный момент принят показатель среднемесячной заработной платы на нем, превышающий в эквиваленте 500 дол. По оценкам Нац. стат. комитета РБ, число высокопроизводительных рабочих мест для крупных компаний в 2017 г. составило 4,7 %. Указом Президента Республики Беларусь Правительству поручено ежегодно создавать не менее 50 тыс. рабочих мест (что составляет ориентировочно 1,2 % от численности занятых в экономике страны). Как показывают данные таблицы, в течение 2016–2017 гг. этот показатель перевыполнен.

**Плановые и фактические значения
по созданию высокоэффективных рабочих мест
в экономике Республики Беларусь**

Показатель	2016	2017
Плановое задание по созданию высокоэффективных рабочих мест	50 000	70 000
Фактически создано высокоэффективных рабочих мест	71 420	69 807

Примечание. Источник: URL: http://www.zautra.by/art.php?sn_nid=27461/.

В российской экономике дискуссия о целесообразности и последствиях создания высокопроизводительных рабочих мест продолжается в течение последних лет. Понимая под «качеством» рабочего места различные сочетания таких базовых характеристик, как уровень оплаты труда, профессиональная подготовленность и квалификация работников, выделяют два концептуальных подхода к эволюции структуры рабочих мест [9]: прогрессирующего улучшения рабочих мест, так как ускорение технического прогресса смещает структуру рабочих мест в пользу высококвалифицированных работников, сжимая сегмент «низкокачественных» рабочих мест [11]; поляризации рабочих мест в силу вытеснения рутинного монотонного труда и роста концентрации «высококачественных» и «низкокачественных» рабочих мест [10].

Эмпирические исследования, посвященные анализу реализации сценариев эволюции рабочих мест, проведенные на примере стран с устойчивым экономическим развитием [5; 9; 10], показали отсутствие какого-либо общего сценария, единого для стран с устойчивым экономическим развитием. Разнообразие национальных моделей эволюции структуры рабочих мест означает, что технический прогресс не является единственной детерминантой сдвигов в структуре рабочих мест, а сильная межстрановая дифференциация объясняется влиянием специфических институциональных факторов каждого государства [4]. Условия и причины изменения структуры рабочих мест в странах с переходной экономикой мало изучены. Так, по семи странам Центральной Восточной Европы и Балтии (1990-е годы) показало, что при снижении занятости в этих странах наблюдалась активная ликвидация «низкокачественных» рабочих мест; а растущая занятость, напротив, приводила к увеличению их числа.

Анализ моделей качественной эволюции структуры рабочих мест в России (1998–2012 гг.), проведенный В. Гимпельсоном и Р. Капелюшниковым, подтвердил гипотезу о доминировании тенденции к прогрессирующему улучшению структуры рабочих мест на российском рынке труда, при этом основным драйвером структурных сдвигов, по их мнению, стал не технический прогресс, а реструктуризация сельского хозяйства, растущая интеграция российской экономики в мировой рынок, институциональные изменения и др. [3].

Несмотря на широкое использование в политических и социально-экономических дискуссиях термина «высокопроизводительное рабочее место» до сих пор отсутствует его операционализация. Говоря о необходимости создания высокопроизводительных рабочих мест их трактуют как «современные, эффективные рабочие места, опирающиеся на использование инновационной цепочки развития и инвестиции в основные средства и обучение персонала» [7]. Следует отметить, что существует множество разрозненных критериев отнесения рабочих мест к высокопроизводительным: как количественных (чаще всего, размер заработной платы и производительность труда) [10], так и качественных (карьерная динамика, уровень квалификации, техническая оснащенность рабочего места, условия труда и др.) [4; 5; 8]. Общим во всех подходах можно считать три критерия их идентификации – заработная плата, производительность труда, уровень квалификации работника.

При операционализации термина высокопроизводительного рабочего места следует учитывать ряд методических трудностей:

сложно учесть неформальную занятость, занятость в сфере малого и среднего бизнеса, где часто существует дополнительная заработная плата, в то время как официальная показывается на минимальном уровне;

не учитываются заработная плата нерегистрируемых трудовых мигрантов, особенно маятниковой миграции;

формальный характер сигнала об уровне квалификации работника, связанный с резким расширением рынка образовательных услуг за счет высшего образования в 1990–2000 гг.;

административное регулирование уровня и динамики заработной платы, административное создание новых рабочих мест в бюджетном секторе услуг – образовании, здравоохранении, наличие потенциала избыточной численности занятых на крупных государственных предприятиях, что завывает общую численность работающих на них, отсутствие статистики рабочих мест (в Республике Беларусь).

Оценка рабочих мест связана с показателями результативности деятельности организации, среди которых выделяются несколько направлений [6].

Формирование общего рынка труда Союзного государства призвано помочь консолидировать усилия обоих государства в повышении эффективности занятости. Поэтому важными направлениями его регулирования должны стать: определение критериев идентификации высокоэффективных рабочих мест, их количественной и качественной оценки для определения факторов, оказывающих влияние на их формирование. Данная система оценки станет основой для принятия эффективных управленческих решений в направлении увеличения коли-

чества высокопроизводительных рабочих мест в экономиках обеих стран. Предлагаемые направления имеют стратегический характер, поскольку защищают интересы Союзного государства в условиях глобализации мировой экономики.

Библиографический список

1. *Ванкевич Е. В.* Перспективы формирования рынка труда Союзного государства. Витебск: УО «ВГТУ», 2008.

2. *Высокопроизводительные* рабочие места в регионах России (аналитическая записка) / Торгово-промышленная палата РФ, Рейтинговое агентство «Эксперт»; отв. за вып. В. С. Гриднев М.: ООО «ГПП-Информ», 2013.

3. *Гимпельсон В. Е., Капелюшников Р. И.* «Поляризация» или «улучшение»? Эволюция рабочих мест в России в 2000-е годы. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2015.

4. *Кадочников С. М., Толмачев Д. Е.* Высокопроизводительные рабочие места в промышленности Свердловской области: доклад. URL: <http://www.sospp.ru/wp-content/uploads/3/>.

5. *Калабина Е. Г.* Эволюция системы отношений «работник – работодатель» в экономической организации / под ред. А. Г. Шеломенцева. Екатеринбург: ИЭУРО РАН, 2011.

6. *Кокоулина Е. Е.* Как оценивают высокопроизводительные рабочие места в современной России // Проблемы учета и финансов. 2013. № 3(11). С. 56–59.

7. *Медведев Д. А.* Время простых решений прошло. URL: <http://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2013/09/27/vremya-prostyh-reshenij-proshlo/>.

8. *Статотчетность* о новых рабочих местах. URL: https://www.spok.by/novosti/vsya-lenta/statotchetnost-o-novykh-rabochikh-mestak_naana0002535-535/.

9. *Autor D. H., Katz L., Kearney M.* The Polarization of the U.S. Labor Market // *American Economic Review*. 2006. Vol. 96, no. 2. P. 189–194.

10. *Bloom N., VanReenen J.* Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries // *Journal of Economic Perspectives*. 2010. Vol. 24, no. 1. P. 203–204.

11. *Goos M., Manning A.* Lousy and Lovely Jobs: The Rising Polarization of Work in Britain // *Review of Economics and Statistics*. 2007. Vol. 89, no. 1. P. 118–133.

Сведения об авторах

Ванкевич Елена Васильевна (Республика Беларусь, Витебск) – доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента, проректор по научной работе, Витебский государственный технологический университет (vstu@vitebsk.by)

Калабина Елена Георгиевна (Россия, Екатеринбург) – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики предприятий, Уральский государственный экономический университет (kalabina@mail.ru)

Elena V. Vankevich (Republic of Belarus, Vitebsk) – Doctor of Sciences (Economics), Professor of Management Department, The Vice Rector for Scientific Work, Vitebsk State Technological University (vstu@vitebsk.by)

Elena G. Kalabina (Russia, Ekaterinburg) – Doctor of Sciences (Economics), Professor of Enterprises Economics Department, Ural State University of Economics (kalabina@mail.ru)

Formation of agreed theoretical and methodical approaches to the analysis of high-efficient working places in the conditions of building the Union state of Russia and Belarus

Abstract. The issues of formation of coordinated theoretical and methodical approaches to the analysis of high-performance jobs in the conditions of the formation of the Union State of Russia and Belarus are considered. The directions for determining the efficiency of employment, the criteria for classifying a workplace as highly productive in Russia and Belarus, and methodological difficulties in organizing their statistics have been clarified.

Keywords: high-performance workplace; the Union State of Russia and Belarus.



УДК 658.5

Е. Ю. Виноградова, А. И. Галимова

Экспертные системы поддержки принятия решений для управления предприятием на основе нейросетевых механизмов

Аннотация. В статье описываются принципы построения информационной системы для интеллектуальной поддержки принятия управленческих решений. Систематизируются современные научные представления об информационных технологиях принятия управленческих решений с применением интеллектуальных технологий в контексте выделения предметного поля их применения.

Ключевые слова: интеллектуальные информационные технологии; информационные системы; управление предприятиями.

Углубление рыночных преобразований в экономике Российской Федерации, усиление конкуренции в результате глобализации мирового рынка, переход промышленного комплекса на инновационную модель развития оказывают существенное влияние на постановку и решение новых вопросов в системе управления производственным процессом. В таких условиях повышаются информационные возможности посредством комбинации и развития различных элементов, методов,

моделей и инструментов планирования, модернизации уже существующих методов.

Процесс разработки действенной унифицированной методики создания и внедрения интеллектуальной автоматизированной системы, характеризующейся наличием способности вести конфигурацию заказов и техническое обслуживание клиентов, адаптироваться под деятельность компании определенной отрасли, учитывать специфику продукции, возможности изменения системы в максимально короткие сроки, а также ориентации на стратегические цели компании, остается недостаточно проработанным. Далее предлагается научное обоснование автоматизации модели решения задач управления предприятием посредством разработки метода формирования и развития комплексной системы экономического планирования и управления на базе алгоритмов применения нейросетей, особенностью которой является реорганизация бизнес-процессов при управлении производством, изучается зависимость управления от характера и состояния предприятия. Внедрение единой системы классификации доходов и расходов, подходящей для каждой бизнес-единицы, в рамках процесса управления производством позволит предприятиям выйти на принципиально новый уровень эффективности деятельности, отчетливо представлять, по каким статьям были распределены доходы и затраты каждого отдельного подразделения или предприятия.

Финансовая структура должна соответствовать видам деятельности компании. Данный подход позволит оценить результаты деятельности предприятия по каждому направлению, имеющему свои бюджеты, обеспечив их эффективное руководство.

Неотъемлемой частью программного продукта является построение структурно-функциональной модели решения задач планирования и управления с дифференциацией бизнес-процессов.

Процессы классифицируются на основные и вспомогательные. Основные процессы создают новое качество продукции. Вспомогательные процессы создают инфраструктуру предприятия. Ответственное за процесс лицо имеет право изменять и усовершенствовать его и является владельцем процесса. Границы процесса определяются интервалом от момента, предшествующего первой операции (граница «входа») и до момента, следующего за последней операцией (граница «выхода») [1–9].

Интерфейс процесса представляет собой организационный, технический и информационный механизм, при использовании которого осуществляется взаимосвязь между процессами. Поэтому оптимизация деятельности предприятия должна быть организована вокруг бизнес-процессов с целью преодоления их фрагментарности для достижения

значительных улучшений основных показателей поэтому основной задачей создания процессно-ориентированного предприятия является выделение бизнес-процессов согласно продуктовым линиям и функциональным подразделениям с последующим соединением их в сквозные процессы, которые нацелены на создание различных видов продукции.

Каждая компания представляет собой сложную социально-техническую систему. Употребляемое в современной практике понятие «система», имеет множество смысловых нюансов и значений. В связи с этим необходимо определить значения, имеющие непосредственное отношение к системному анализу деятельности предприятия. Ниже представлены наиболее подходящие определения.

Система имеет следующие интегративные свойства:

многообразие и различие компонентов связано с их функциональной специфичностью и автономностью;

свойства, отсутствующие в отдельно взятых компонентах, могут присутствовать в системе в целом;

структурированность, что подразумевает наличие установленных взаимосвязей и отношений между компонентами системы, распределением их по уровням иерархии.

Противопоставление системы окружению или среде является ее исходной характеристикой. К среде относится все, что находится за пределами системы. Среда – это совокупность всех систем за исключением исследуемой части окружающего мира. В связи с этим можно сделать вывод, что система представляет собой конечное множество объектов, выделенное из окружающей среды путем определения границ системы. Между внешней средой и предприятием существует большое число взаимосвязей, которые являются инструментом взаимодействия системы и среды. Обмен материальными, финансовыми, энергетическими, информационными и иными элементами между системой и средой производится посредством взаимной передачи по входной и выходной связям. Ресурсы – это элементы, которые передаются в систему из среды, а конечная продукция деятельности системы – элементы, которые система передает во внешнюю среду.

Достижение и сохранение желаемого результата поведения системы выступает ее основной целью. Интерпретация цели системы применительно к предприятию – стремление к оптимальному результату, который представляет собой максимизацию ценности капитала при условии постоянного сохранения установленного уровня ликвидности, достижение целей производства и реализации с учетом социальных задач.

Основной задачей системы является описание способа достижения поставленной цели, закрепленной ожидаемыми числовыми характеристиками. Совокупность взаимосвязанных целей представляет собой их систему. Можно выделить несколько классификаций систем целей, к которым относятся:

краткосрочные (выполнение через год или ранее) и долгосрочные (выполнение через период, превышающий 1 год) цели;

тактические и стратегические цели;

финансовые, производственные, социальные цели, повышения качества продукции и другие.

В заключение следует отметить, что применение подобных технологий в управления промышленным предприятием, приведет к повышению производительности предприятия и сокращению сроков самокупаемости средств, вкладываемых в развитие информационных технологий поддержки принятия стратегических и управленческих решений.

Библиографический список

1. *Бэстенс Д. Э., Берг В. М. ван ден, Вуд Д.* Нейронные сети и финансовые рынки. Принятие решений в торговых операциях. М.: ТВП, 1997.

2. *Виноградова Е. Ю.* Структурно-функциональная модель интеллектуальной информационной системы управления предприятием газотранспортной отрасли // Прикладная информатика. 2012. № 1(37). С. 122–132.

3. *Виноградова Е. Ю.* Технология использования нейромоделей для решения задач управления производством // Высокие технологии, фундаментальные и прикладные исследования: сб. тр. VI Междунар. науч.-практ. конф. «Исследование, разработка и применение высоких технологий в промышленности» (Санкт-Петербург, 16–17 октября 2008 г.). СПб.: Санкт-Петербургский государственный политехнический университет, 2008. С. 55–56.

4. *Виноградова Е. Ю., Шориков А. Ф.* Применение нейросетей для задач поддержки принятия управленческих решений // Высокие технологии, фундаментальные и прикладные исследования: сб. тр. VI Междунар. науч.-практ. конф. «Исследование, разработка и применение высоких технологий в промышленности» (Санкт-Петербург, 16–17 октября 2008 г.). СПб.: Санкт-Петербургский государственный политехнический университет, 2008. С. 13–14.

5. *Ежов А. А., Шумовский С. А.* Нейрокомпьютинг и его применения в экономике и бизнесе. М.: Финансы и статистика, 2004.

6. *Методы нейроинформатики*: сб. науч. тр. / под ред. А. Н. Горбаня. Красноярск: КГТУ, 1998.

7. *Нейроинформатика* / А. Н. Горбань, В. Л. Дунин-Барковский, А. Н. Кирдин и др. Новосибирск: Наука. Сиб. отд-ние РАН, 1998.

8. *Хайкин С.* Нейронные сети. Полный курс. М.: Вильямс, 2006.

9. *Царегородцев В. Г.* Взгляд на архитектуру и требования к нейроимитатору для решения современных индустриальных задач: материалы XI Всерос. семинара «Нейроинформатика и ее приложения». Красноярск, 2003. С. 171–175.

Сведения об авторах

Виноградова Екатерина Юрьевна (Россия, Екатеринбург) – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры статистики, эконометрики и информатики, Уральский государственный экономический университет (katerina@usue.ru)

Галимова Анна Игоревна (Россия, Екатеринбург) – аспирант, Уральский государственный экономический университет (anna.baibuz8@gmail.com)

Ekaterina Yu. Vinogradova (Russia, Ekaterinburg) – Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Professor of Statistics, Econometrics and Information Science Department, Ural State University of Economics (katerina@usue.ru)

Anna I. Galimova (Russia, Ekaterinburg) – postgraduate, Ural State University of Economics (anna.baibuz8@gmail.com)

The expert systems of support of decision-making of enterprise management on the basis of neural network mechanisms

Abstract. In the article describes main methodological principles of designing of intellectual information system for support of decision-making by a management of managing subjects. The modern scientific representations about intellectual information technologies describers in a context of allocation of a subject field of their application.

Keywords: intellectual information technologies; information systems; management of the enterprises.

◇ ◇ ◇

УДК 338

А. О. Горяинова

Анализ внешней и внутренней среды муниципальной спортивной организации

Аннотация. В статье представлены анализ внешней и внутренней среды муниципальной спортивной организации в виде SWOT-матрицы и анализ конкурентной среды на основании многоугольника конкурентоспособности. Определены ее наиболее серьезные недостатки и предложены рекомендации для их устранения.

Ключевые слова: муниципальная спортивная организация; внешняя и внутренняя среда; SWOT-анализ, многоугольник конкурентоспособности.

Физкультурно-спортивная организация – «юридическое лицо, независимо от его организационно-правовой формы осуществляющее

деятельность в области физической культуры и спорта в качестве основного вида деятельности»¹.

Одним из видов физкультурно-спортивных организаций является детско-юношеские спортивные школы. Такие организации представляют собой муниципальные бюджетные образовательные учреждения, основной целью которых является реализация образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам для детей до 18 лет и реализация услуг в интересах личности, общества, государства. Конечной целью менеджмента государственной физкультурно-спортивной организации выступает постоянное стремление удовлетворить потребности и спортивные интересы различных категорий населения в физкультурно-спортивных услугах.

ДЮСШ относятся к некоммерческим спортивным организациям, поскольку целью их деятельности не является извлечение прибыли. При этом, некоммерческие организации могут осуществлять предпринимательскую деятельность, но лишь для достижения целей, ради которых они созданы.

Для повышения качества услуг и совершенствования функционирования любой муниципальной спортивной организации необходимо проводить анализ ее внутренней и внешней среды, включающий стратегический анализ деятельности «SWOT-анализ» и анализ конкурентоспособности с помощью «многоугольника конкурентоспособности».

Как правило, для анализа рассматриваются следующие факторы внутренней среды, влияющие на деятельность школы: организационная структура, источники финансирования деятельности, материально-техническая база, трудовые ресурсы, научно-информационные ресурсы. В качестве внешних факторов, оказывающих воздействие на деятельность муниципальных спортивных организаций, можно выделить: сумма муниципальных субсидий, законодательство о спорте, налоги, экономическая ситуация в стране, передача имущества в собственность и пр.

В качестве примера для анализа была взята ДЮСШ «Виктория» – одна из ведущих и самых крупных школ в УРФО, которая существует на рынке уже 25 лет. По результатам анализа была сформирована обобщенная матрица SWOT-анализа, представленная в виде таблицы (см. таблицу).

¹ *Обожина Д. А.* Управление физкультурно-спортивной организацией: учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017.

Матрица SWOT-анализа деятельности ДЮСШ «Виктория»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий уровень квалификации преподавательского состава. 2. Незначительная текучесть кадров. 3. Высокий уровень качества предоставления бюджетных услуг. 4. Низкая ценовая политика. 5. Большое количество спортивных отделений. 6. Большое количество инфраструктуры в достаточно хорошем состоянии. 7. Большое число спортсменов, обучающихся на бюджетной основе. 8. Хорошая репутация из-за большого числа спортсменов, завоевавших различные звания 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нехватка времени для реализации платных услуг. 2. Невысокий доход от платной деятельности. 3. Зависимость от органов государственной власти. 4. Спортивные сооружения находятся в разных местах. 5. Неполное и иногда несвоевременное обеспечение оборудованием, инвентарем и экипировкой. 6. Отсутствие собственной бухгалтерии (только центральная в Управлении спорта Свердловской области). 7. Плохое развитие научно-информационных ресурсов, в том числе рекламы. 8. Недостаток молодых и перспективных тренеров-преподавателей
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Политика государства в сфере физической культуры и спорта привлечет большее количество занимающихся. 2. Изменения в законодательстве РФ, которые положительно скажутся на муниципальных образовательных учреждениях. 3. Передача в управление нового высокотехнологичного спортивного сооружения. 4. Привлечение новых групп потребителей (люди с ОВЗ). 5. Внедрение инновационных педагогических технологий и изменение привычной системы тренировок. 6. Появление новых платных услуг 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение или неизменность суммы муниципального субсидирования Свердловской областью. 2. Инфляция. 3. Увеличение объема муниципального задания. 4. Появление новых налогов и увеличение процентов по налоговым платежам. 5. Увеличение стоимости коммунальных платежей. 6. Снижение уровня жизни населения

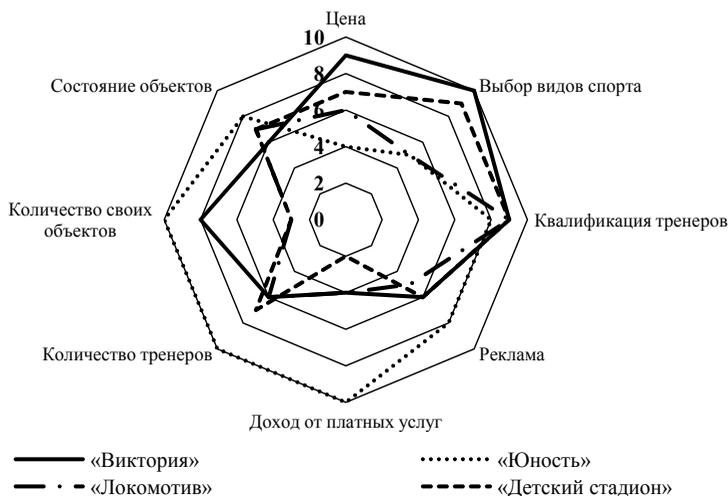
Безусловно, школа выделяется огромным набором спортивных дисциплин, большим количеством собственных сооружений и низкой ценовой политикой по сравнению со своими конкурентами ДЮСШ «Локомотив» и «Юность». Среди самых существенных недостатков можно назвать отсутствие активного продвижения школы и маленький процент платных услуг по сравнению с бюджетными.

Что касается внешней среды организации, Россия уже давно находится в кризисном состоянии, поэтому доходы населения падают и муниципальный бюджет также не увеличивается, что значительно сказывается на количестве людей, занимающихся спортом. Помимо этого, политику государства на данный момент нельзя назвать благоприятной для деятельности подобного рода организаций, поскольку

постоянно появляются новые налоги и увеличиваются коммунальные платежи, которые занимают значительную часть расходов.

Тем не менее, в данный период времени государство активно создает стратегические программы развития и поддержки спорта в РФ. Следовательно, в ближайшее время могут последовать благоприятные изменения в спортивном законодательстве и в системе подготовки спортсменов.

Для анализа конкурентоспособности использовались следующие параметры: цена, выбор видов спорта, квалификация и количество тренеров, продвижение школы, доход от платных услуг, количество своих спортивных объектов и их состояние. По результатам анализа конкурентов получились следующие результаты, представленные в виде многоугольника (см. рисунок).



Многоугольник конкурентоспособности

На основании многоугольника конкурентоспособности видно, что ДЮСШ «Юность»¹ является бесспорным лидером по большинству показателей и самым главным конкурентом: по количеству и состоянию объектов, по количеству тренеров, по доходу от платных услуг и, самое главное, по продвижению организации. Следует отметить, что у данного учреждения достаточно высокая ценовая политика и доход

¹ Официальный сайт МБОУ ДО ДЮСШ «Юность». URL: <http://юность.екатеринбург.рф>.

от платных услуг данной школы примерно в 7 раз превышает доход ДЮСШ «Виктория»¹. Однако, безусловно, стоит учитывать, что часть видов спорта, которые представлены в ДЮСШ «Юность» являются более дорогими, например, хоккей и фигурное катание, что безусловно обеспечивает больший доход. Люди, которые занимаются в этой школе, как правило, не из бедных слоев населения и готовы нести такие расходы. Помимо этого, стоит учитывать активное продвижение организации. «Юность» – это единственная из этих школ, где есть собственный отдел по развитию и продвижению и которая сотрудничает со СМИ и различными форумами. Благодаря активной политике продвижения, более 30 % обучающихся в этой школе занимается на платной основе.

Несмотря на то, что ДЮСШ «Виктория» значительно отстает по доходам, она благополучно продолжает свое существование. У нее есть свои бесспорные преимущества – цены на платные услуги, которые являются самыми низкими, и многообразие видов спорта. Стоит также отметить, что почти все виды спорта, представленные в ДЮСШ «Виктория», отличаются от ее главного конкурента «Юность». Явное отставание школы наблюдается в рекламной кампании, которой по сути нет. Школа использует самые обычные способы рекламирования, такие как бумажные объявления, листовки, объявления в социальных сетях и проводит летнюю оздоровительную кампанию. Учитывая специфику видов спорта, ДЮСШ «Виктория» не сможет превзойти «Юность» по доходу, но усилив свою рекламную кампанию, она могла бы значительно его повысить.

Если рассматривать ДЮСШ «Детский стадион»², то на данный момент эта школа также выделяется большим количеством видов спорта (13), часть из которых не представлена в других школах. Цены на платные образовательные услуги несколько выше, чем в ДЮСШ «Виктория», однако, доход от платных услуг в два раза ниже. Своих спортивных объектов в школе всего три, остальными она пользуется по договору аренды. Реклама школы также ничем не выделяется.

Что касается ДЮСШ «Локомотив»³, то количество видов спорта в ней такое же (7) как в ДЮСШ «Юность». При этом есть виды спорта, которых нет в других школах, например, большой теннис и велоспорт. Следует отметить, что большой теннис и велоспорт – это достаточно

¹ *Официальный сайт МБОУ ДО ДЮСШ «Виктория».* URL: <http://виктория.екатеринбург.рф>.

² *Официальный сайт МБОУ ДО ДЮСШ № 19 «Детский стадион».* URL: <http://детскийстадион.екатеринбург.рф>.

³ *Официальный сайт МБОУ ДО ДЮСШ № 8 «Локомотив».* URL: <http://дюзш8локомотив.екатеринбург.рф>.

дорогие виды спорта, поэтому цены на услуги в среднем выше, чем в ДЮСШ «Виктория», а доход от платных услуг находится примерно на одном уровне.

Таким образом, в результате проведенного исследования, были выявлены сильные и слабые стороны ДЮСШ «Виктория». Наиболее уязвимым местом является отсутствие эффективной рекламной кампании ДЮСШ, сильным звеном по сравнению с конкурентами является ассортимент услуг и цена на них.

Для усиления положения ДЮСШ «Виктория» предлагается создание программы продвижения школы, которое будет способствовать увеличению количества занимающихся и скажется на росте доходов организации. Для этого необходимо трудоустроить человека, который будет заниматься развитием школы, либо найти человека в организации, который сможет заняться решением этого вопроса по совместительству. Учитывая, что количество пользователей сети Интернет растет с каждым днем, будет эффективным расположить свою рекламу на различных порталах, форумах, сайтах, в частности на тех, где люди читают новости, так как эти сайты, как правило, самые посещаемые, а также активнее развивать страницы в социальных сетях, таких как «ВКонтакте» и «Instagram». Другие способы рекламы: радио, наружная реклама, телевидение, продажа сувенирной продукции с логотипом школы – также будут эффективными.

Сведения об авторе

Горяинова Александра Олеговна (Россия, Екатеринбург) – магистрант, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (goryainova-sasha@mail.ru)

Alexandra O. Goryainova (Russia, Ekaterinburg) – master student, Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Eltsin (goryainova-sasha@mail.ru)

Analysis of the external and internal environment of the municipal sports organization

Abstract. The article presents an analysis of the external and internal environment of the municipal sports organization in the form of SWOT-matrix and analysis of the competitive environment based on the polygon of competitiveness. It's most serious shortcomings are identified and recommendations for their elimination are proposed.

Keywords: municipal sports organization; external and internal environment; SWOT analysis; polygon of competitiveness.

◇ ◇ ◇

А. О. Горяинова, В. Э. Гребенникова, Ван Шици

Анализ методов интернет-маркетинга корейской компании Q-depot

Аннотация. В статье анализируются методы интернет-маркетинга, используемые корейской компанией косметики на рынке США и России. В исследовании ставятся гипотезы, которые проверяются с помощью эконометрической модели. Полученные результаты анализируются, предлагаются рекомендации для корейской компании.

Ключевые слова: рынок косметики; корейская компания; интернет-маркетинг; эконометрическая модель.

Q-depot – один из крупнейших интернет-магазинов корейской косметики и парфюмерии, ориентированный на аудиторию разного возраста. На данный момент Q-depot заинтересован в расширении используемых инструментов интернет-маркетинга¹.

Цель исследования – разработать рекомендации по применению инструментов интернет-маркетинга для корейской компании Q-depot в условиях конкурентной борьбы на косметическом рынке.

На первом этапе было проведено экспертное интервью. По результатам интервью, было выявлено что:

1) важнейшими факторами, которые препятствуют развитию рынка косметики, являются падение деловой активности, инфляция и сокращение покупательской способности населения;

2) наиболее востребованными сегментами рынка эксперты называют сегменты средств по уходу за кожей и средств по уходу за волосами (на их долю приходится около 1/3 продаж). Наименее востребованными является сегмент депиляторов;

3) Россия является перспективным регионом для продажи косметических средств;

4) российские клиенты переключились с массового сегмента на премиальный;

5) главным критерием при покупке становится качество, даже в условиях экономического кризиса. В связи с чем, перед покупкой потребители узнают всю информацию о продукте через интернет-ресурсы, блоги и журналы.

На втором этапе работы было проведено эконометрическое исследование. В выборку вошли данные о компании Q-depot в период

¹ *Официальный сайт компании Q-depot. URL: <http://www.q-depot.com>.*

с 2010 по 2017 г. Указанные данные являются панельными, поскольку мы рассматриваем показатели за каждый месяц в течение 8 лет по 8 брендам. Были сформулированы следующие гипотезы, одинаковые для пользователей из России и США.

1. Контекстная реклама положительно влияет на продажи Q-depot.
2. Использование визуализированной транзакционной e-mail рассылки увеличит продажи Q-depot.
3. Более эффективно вложение средств в инструментарий Instagram вместо Facebook.
4. Вложение в Youtube наиболее эффективно в краткосрочной перспективе.
5. Затраты в области поисковой оптимизации повышают уровень продаж компании в долгосрочной перспективе.

Выбор параметров был сделан исходя из содержания гипотез. В результате получились следующие переменные:

CTR – показатель кликабельности контекстной рекламы бренда i в год t ;

OR – процент получателей, открывших письмо бренда i в год t ;

V_{1I} – отношение количества переходов на сайт с постов к количеству лайков к постам в Инстаграме бренда i в год t ;

V_{2I} – отношение количества переходов к количеству комментариев к постам в Инстаграме бренда i в год t ;

V_{1F} – отношение количества переходов на сайт с постов к количеству лайков к постам в Facebook бренда i в год t ;

V_{2F} – отношение количества переходов к количеству комментариев к постам в Facebook бренда i в год t [3];

Y_t – отношению переходов на сайт к количеству просмотров видео на Youtube бренда i в год t ;

ROI_S – окупаемость инвестиций в SEO в год t ;

CTR_L – показатель перехода по ссылкам в письме на сайт в год t [2].

Для исследования была взята следующая эконометрическая модель для РФ и США:

$$Y = \alpha + \beta_1 \times CTR + \beta_2 \times OR + \beta_3 \times CTR_L + \beta_4 \times V_{1I} + \beta_5 \times V_{2I} + \beta_6 \times V_{1F} + \beta_7 \times V_{2F} + \beta_8 \times Y_t + \beta_9 \times ROI_S,$$

где Y – дамми-переменная, «упадок продаж», принимающая значение, равное 0, в случаях, когда выполняется хотя бы одно условие:

1) общее количество заказов уменьшилось по сравнению с предыдущим годом более, чем на 20 %;

2) конверсия, отношение количества заказов к посещаемости в процентах, снизилась более, чем на 0,1 % [1];

3) доля брошенных корзин (незавершенных заказов) возросла более, чем на 20 %;

4) средний чек снизился более, чем на 35 %. Средний чек представляет из себя сумму выполненных заказов, разделенную на количество заказов. Отслеживать показатель необходимо только в динамике, так как разово он не дает никакой полезной информации [4].

В противном случае, если «упадка продаж» не наблюдалось, дамми-переменная равна 1.

Американская модель. Для проверки какая модель лучше сквозная или со случайными эффектами проводим тест $x\text{ttest0}$, который выявил, что модель со случайными эффектами нам подходит больше ($\text{prob} = 0,0421$).

$X\text{treg } Y\ L1. CTR\ CTR_L\ V_{2F}\ Y_i\ ROI_S, fe$

выявил, что сквозная модель лучше модели с фиксированными эффектами ($F\text{тест} = 0,8275$). Мы берем модель со случайными эффектами.

Т а б л и ц а 1

Результаты сквозной модели

Показатель	Значение коэффициента	Prob	Значим/незначим
CTR	-1,86e-09	0,980	Незначим
Y_i	-1,174649**	0,003	Значим
V_{2F}	2,61e-06***	0,000	Значим
CTR_L	0,1755767*	0,008	Значим
ROI_S	-0,4884113***	0,001	Значим

Примечание. Составлено по данным программы Stata 10.0.

Российская модель. Тест $x\text{ttest0}$ выявил, что сквозная модель нам подходит больше ($\text{prob} = 0,1825$).

$X\text{treg } Y\ L1. CTR\ CTR_L\ V_{2I}\ Y_i\ ROI_S, fe$

показал, что модель с фиксированными эффектами лучше сквозной модели ($F\text{тест} = 0,0000$). Мы берем модель с фиксированными эффектами.

Т а б л и ц а 2

Результаты модели с фиксированными эффектами

Показатель	Значение коэффициента	Prob	Значим/незначим
CTR	-2,04e-11	0,006	Значим
Y_i	-9,06e-07***	0,000	Значим
V_{2I}	0,1602627	0,001	Значим
CTR_L	0,0860959**	0,765	Незначим
ROI_S	-0,5177888***	0,000	Значим

Примечание. Составлено по данным программы Stata 10.0.

Сравнительная таблица результатов

Гипотезы	США	Россия
1. Контекстная реклама положительно влияет на продажи Q-depot	Не подтвердилась	Подтвердилась
2. Использование визуализированной транзакционной email рассылки увеличит продажи Q-depot	Подтвердилась	Не подтвердилась
3. Более эффективно вложение средств в инструментарий Instagram вместо Facebook	Не подтвердилась	Подтвердилась
4. Вложение в Youtube наиболее эффективно в краткосрочной перспективе	Подтвердилась	Подтвердилась
5. Затраты в области поисковой оптимизации повышают уровень продаж компании в долгосрочной перспективе	Подтвердилась	Подтвердилась

Выводы

Благодаря более высокому уровню интернет-грамотности пользователи из США реже россиян переходят по ссылкам контекстной рекламы. Наоборот дело обстоит с рекламными рассылками в виде транзакционных писем. Так американцы положительно относятся к данным рассылкам, что повышает лояльность целевой аудитории, а российские клиенты в большинстве относятся к таким письмам с недоверием.

И американские и русские пользователи заинтересованы в видео контенте сервиса Youtube. Было выявлено, что российские пользователи более заинтересованы в видео контенте, и, следовательно, это сильнее сказывается на уровне продаж в последующем. По результатам исследования пользователи из США более заинтересованы в таком инструменте интернет-маркетинга как Facebook, нежели Instagram. В России существует противоположная тенденция, так как для многих пользователей Facebook является неудобной для использования социальной сетью. Аналитики Google предсказывают в течение следующих трех лет перевес в сторону Instagram также и для американских пользователей. На уровень продаж оказали большое влияние вложения в поисковую оптимизацию сайта. Данный факт характерен как для США, так и для России. Грамотно оформленное SEO позволяет создать постоянный поток новых клиентов, который в свою очередь увеличивает поток все новых и новых покупателей, создается «цепная реакция».

Рекомендации

По итогам полученных данных исследования корейской компании Q-depot стоит обратить особое внимание на видео контент, а также на затраты в области поисковой оптимизации. Не стоит также обделять вниманием Инстаграм, вложения в него окупятся максимально быстро,

в отличие от Facebook. Несмотря на это, Facebook остается важным инструментом интернет-маркетинга, в данном случае компания может упростить свою задачу и дублировать посты из Инстаграма в Фейсбук, поскольку постепенно люди возраста за 30–40 лет начинают все чаще использовать Инстаграм и не нужно будет так тщательно ранжировать посты по возрастному фильтру. Компания может сократить часть расходов на рассылку писем, доведя количество рассылок до оптимального количества – порядка 5 рассылок в месяц. Контекстную рекламу рекомендуется настраивать локально для русскоязычных пользователей, поскольку для пользователей из США данная реклама является тратой средств.

Библиографический список

1. *Одден Л.* Продающий контент. Как связать контент-маркетинг, SEO и социальные сети в единую систему: учеб. пособие. 1-е изд., стер. М.: МИФ, 2013.

2. *Стелзнер М.* Контент-маркетинг. Новые методы привлечения клиентов в эпоху Интернета: учеб. пособие. 3-е изд., стер. М.: МИФ, 2012.

3. *Шугерман Д.* Искусство создания рекламных посланий. Справочник выдающегося американского копирайтера: учеб. пособие. 2-е изд., стер. М.: МИФ, 2012.

4. *Chapman C. C.* Content Rules: How to Create Killer Blogs, Podcasts, Videos, Ebooks, Webinars (and More) That Engage Customers and Ignite Your Business. Special ed. N. Y.: Wiley-Press, 2015.

Сведения об авторах

Горяинова Александра Олеговна (Россия, Екатеринбург) – магистрант, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (goryainova-sasha@mail.ru)

Гребенникова Виктория Эдуардовна (Россия, Екатеринбург) – магистрант, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (grebennikova.v@mail.ru)

Ван Шици (Китай, Далянь) – магистрант, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (604024589@qq.com)

Alexandra O. Goryainova (Russia, Ekaterinburg) – master student, Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Eltsin (goryainova-sasha@mail.ru)

Viktoria E. Grebennikova (Russia, Ekaterinburg) – master student, Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Eltsin (grebennikova.v@mail.ru)

Wang Shiqi (China, Dalian) – master student, Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Eltsin (604024589@qq.com)

Analysis of internet marketing methods used by the Korean company Q-depot

Abstract. The article analyzes the Internet marketing methods used by the Korean cosmetics company in the US and Russian markets. The study puts forward hypotheses and verifies them with the help of an econometric model. The results are analyzed and recommendations are offered for the Korean company.

Keywords: the cosmetics market; Korean company; Internet marketing; econometric model.



L. Dvořáková

Performance analysis of the company Strabag, a.s.

Abstract. In recent years, companies have been focusing on performance evaluation, with the possibility of evaluation options being really diverse. Because of constant pressure to increase the performance of companies in different industries, each enterprise has to ask the basic question: Which of the options of comparison with the competitors to choose? An enterprise may try to process analyzes at its own discretion, but it will take a lot of time, some companies even have no resources for such employees and need to find a relatively quick market orientation. One of the ways to compare with the competition is to use the INFA model, which is available on the website of the Ministry of Industry and Trade. The aim of this paper is to analyze the performance of Strabag, a.s. using the INFA model and to verify that this method is suitable for other companies, so that they can compare with competitors or with the average performance in the industry in which they operate.

Keywords: analysis; performance; INFA.

Introduction

Measuring business performance in the economy is a matter of course today; it is important not only to evaluate performance but also to compare with competitors. The comparison thus becomes a tool for assessing market position and a tool to improve this position. Users of performance measurement are divided internally and externally according to Wagner [9], where the main internal users of performance evaluation are mainly managers who most often use management-oriented approaches (information support for strategic, tactical or operational management) according to the

management process stage (support for the planning, organizational and control phases of management) and the area of managerial activity (information support for decision-making, management and learning process). Among external users, we include initiators of organization establishment, funding providers, labor providers, suppliers of other resources besides capital and labor, beneficiaries of the organization's activity, competitors, public administration bodies, civil society subjects and other entities around the business. Dluhošová [2] divides performance indicators into accountancy, including earnings per stock, return on equity and return on long-term capital invested (EPS, ROE, ROCE), economic indicators, including net present value, economic value added and cash flow investment return (NPV, EVA and CF ROI) and market indicators as market value added and total return on equity (MVA and TSR).

The significance of the company's performance evaluation is evidenced by Markovic, Smorad and Srenkel [5], who are aware of the lack of information through ROE, ROI, ROA, and ROS profitability indicators. They describe how difficult it is to interpret these values and suggest how to avoid errors. In addition, Rostami, Rostami and Kohansal [6] surveyed returns on assets and return on stock in Tehran, and surveyed about 469 companies for seven years with regard to the company's management system. Ichسانی and Suhardi [3] offer a new view of profitability indicators, return on equity and return on investment from the investors' point of view, which, despite their poor results, affect the amount of trades. The authors Strouhal, Stamfestova and Kljucnikov [7] describe the extent to which the profitability calculation affects the value of the return on assets, which is often used as an indicator for measuring financial performance. For the analysis, they selected the Top 100 Czech companies and found that the level of indebtedness affects the difference in ROA calculations using different types of profit. For companies with higher indebtedness, it is more appropriate to compare ROAs on a denominator basis of interest and tax revenue. From the point of view of performance, articles with an EVA indicator are interesting according to author ISMAIL [4] and their study, which is concerned with whether EVA positives can overcome EVA negatives in company performance prediction with regard to the period under study, which can play a crucial role in explaining the variability in stock yields. Tortella and Brusco [8] have in turn examined the market response to the introduction of the EVA indicators in terms of different events, and concluded that the adoption of the EVA has a positive and significant impact on cash flows. De Wet and du Toit [1] compared equity returns (ROE) and economic value added (EVA), and benefits and shortcomings of individual approaches. Based on statistical tests, they found that Spreads (standardized EVA) is

somewhat better than ROE in explaining changes in shareholders' suggestions.

Business performance needs to be addressed, which was also noticed by the Neumaier, who have invented a benchmarking diagnostic system, the INFA financial indicators, which, based on a pyramidal breakdown, serve as a financial performance map. The aim of this paper is to analyze the performance of Strabag, a.s. using the INFA model, which will be compared with the average performance in the industry where it operates.

Methods and data

For the performance analysis, the benchmarking diagnostic system of financial indicators INFA, using data sources from the balance sheet and the profit and loss account, will be used, with the pyramid breakdown of the EVA annual indicator being used for the industry's assesment. The pyramid breakdown serves to evaluate the performance of an enterprise in the form of financial controlling and risk controlling¹.

From the point of view of financial control, the INFA method follows three basic groups: Creation of production power EBIT/Assets, division of EBIT between creditors, the state and the owner, financial stability.

Indicators used in financial controlling: ROE (Return on Equity) – Profit or loss after tax/Equity, CZ / Profit – Profit or loss after tax / Profit or loss before tax, ROA (Return on Assets) – EBIT / Assets etc.

The construction of the rating function for controlling risks is limited by the minimum risk of government treasury bills or yields on ten-year government bonds. The maximum value is determined by expert estimates of workers from risk capital funds.

The amount of risk is determined using the alternative cost of equity (re), which is the sum of the risk-free rate (rf) and the risk premium (RP). The RP consists of risk premium for the financial structure (rFINSTRU), financial stability (rFINSTAB), business risk (rPOD), and business size or liquidity of stocks (rLA).

An estimate of the alternative cost of equity relates to the division of enterprises into four categories (see Figure). Into Group 3 and 4 and enterprises can be unambiguously classified, however into Group 1 or 2 this classification is questionable, where the probability character is the risk premium estimate (RP).

The EVA indicator by the Neumaier serves companies to analyze financial health and compare their results with the best companies in the industry or the industry average.

¹ Ministry of Industry and Trade, 2012. Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA. URL: <http://www.mpo.cz/cz/infa.html>.

$$EVA = (ROE - r_e) \times VK,$$

where ROE is return on equity; r_e – alternative cost of equity; VK – equity.

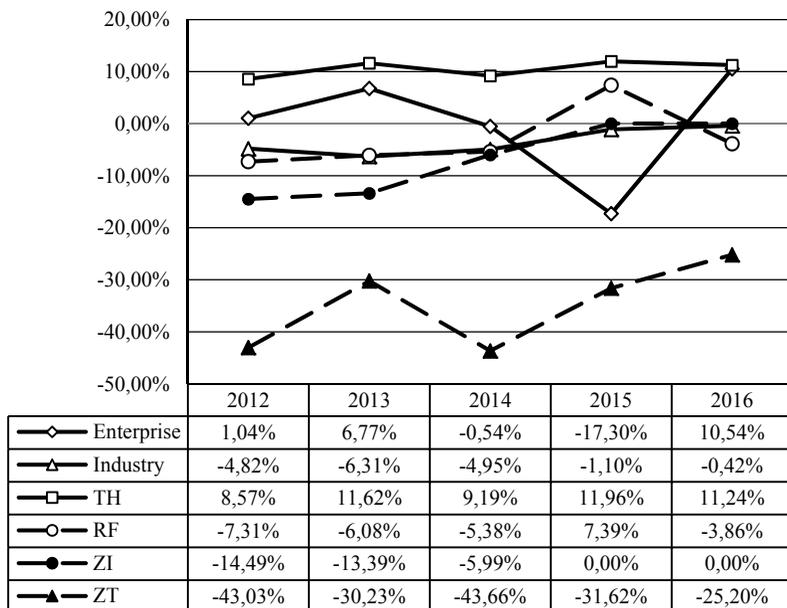
For performance analysis, Strabag, a.s. was chosen, in the period from 2012 to 2016. The selected data from the balance sheet will be entered on the web pages of the Ministry of Industry and Trade (MPO), these are pieces of data from the balance sheet (total assets, stocks, receivables, current financial assets, equity, bonds, long and short-term payables, long-term bank loans, short-term bank loans and financial assistance) and profit and loss statement (sales of goods, costs of goods sold, performance, performance consumption, personal expenses, wages, expense interest, profit or loss before tax, profit or loss for the accounting period). Next, we will choose a suitable classification according to CZ-NACE, where for the selected company we are dealing with area «F» Construction and automatic calculation of risk premium. In the conclusion, we look at the comparison of individual indicators of the INFA method, where the graphs find the data by industry, TH = enterprises generating value, ie ROE larger than r_e , RF = enterprises with ROE in interval $r_f < ROE \leq r_e$, ZI = enterprises with ROE in interval $0 < ROE \leq r_f$, ZT = loss-making enterprises with negative equity, where the company we analyze is marked in orange with the color.

Results

In the INFA benchmarking system, the indicators are divided into spread (ROE , r_e), production of EBIT (production power, margin, asset turnover), EBIT breakdown ($VK/Assets$, $UZ/Assets$, $CZ/Profit$), financial stability (liquidity L1, L2 and L3) and other effects on r_e (r_f and r_{LA}). For analyzing the performance of Strabag, a.s., the 2012–2016 years with selected indicators were selected.

Spread ($ROE - r_e$) of Strabag, a.s. in 2012 is positive compared to industry values with 1,04 %, when comparing ROE and r_e it is found that the enterprise is in the 1st category of companies (marked TH) which generate value. In 2013, the company again shows a positive figure of 6,77 % and again exceeds businesses in the industry, this time value generation is higher than in the previous year and the company continues to be in the 1st category of enterprises generating value (TH). The year 2014 is in a negative value of -0,54 %, but even so, the company is doing better than the industry, but the company already belongs to the II. business category (RF designation) having ROE in the interval $r_f < ROE \leq$ alternative cost of equity (r_e). The next year, 2015, is from the view of an analysis the worst for Strabag, a.s., reaching -17,30 %, while the industry average is -1,10 %, the company is not profitable and therefore the ROE is in negative values of -6,47 % and the company needs to be ranked in IV. business categories (ZT

mark) Loss-making enterprises and enterprises with negative equity. The last year analyzed is 2016, when Strabag, a.s. Is again successful and results of Spread are the highest in the monitored period with 10,54 %. Compared to the previous year, the company is once again ranked in the 1st category of enterprises generating value (TH).



Spread¹

Overall, we can assess that the performance of the business is good, where from five of the analyzed years, of which three it is in the first category of enterprises (TH) that generate value. In 2014, Strabag, a.s. is in the II. category (RF), but in the observed period it appears to be the most loss-making in 2015 when it is ranked in the IV. enterprise category (ZT).

The production power (ROA) in 2012 is below the industry average of 2,18 %, and according to the results, the company is ranked in the category RF = enterprises with ROE in the interval $r_f < ROE \leq r_c$. In 2013, the situation improved and the value of the company is higher than the industry average of 5,17 %, but the company continues to remain in the RF category = enterprises with ROE in the range $r_f < ROE \leq r_c$. In 2014, the company

¹ Source: URL: <http://www.mpo.cz/benchmarking/infa-v2.html>.

dropped significantly to 1,36 %, and its listing was also changed to an enterprise in the III. enterprise category (ZI) Profitable enterprises with ROE in interval $0 < ROE \leq \text{risk-free rate } (r_f)$. In 2015 and 2016, enterprises in the ZI category are processed with error, and the value of 0,00 % is shown after graph creation. Nevertheless, we can include the company, in the year 2015, in the IV. enterprise category (ZT) Loss-making and negative equity enterprises where the indicators of profitability of assets are the worst in the observed period and are in the negative value of -0,98 %. The year 2016 is more favorable for Strabag, a.s. and approaches the average values in the industry; again, the company can be included in the II. category RF = enterprises with ROE in the interval $r_f < ROE \leq r_e$ with a value of 3,70 %.

The error that has occurred over the last two years will not affect the results of the company being analyzed, but it would not be possible for other companies to identify where they are actually located. In the five-year period under review, the company ranks in three years among the II. RF category having ROE in the interval $r_f < ROE \leq r_e$, which can be evaluated as a positive result.

The Equity/Asset indebtedness indicator in 2012 is 34,56 % and the company is ranked in the IV. enterprise categories (ZT designation) Loss-making enterprises and enterprises with negative equity. In the next year, the value is 33,53 % and the company can be ranked as RF = enterprises with ROE in the interval $r_f < ROE \leq r_e$. In 2014, the company could be included in the III. enterprise category (ZI) Profitable enterprises with ROE in interval $0 < ROE \leq \text{risk-free rate } (r_f)$ where the company's value is 30,82 %. In the last two years in the monitored period, 2015 and 2016, the values of the company are relatively low and their inclusion in IV. enterprise category ZT as loss-making enterprises and enterprises with negative equity is fairly clear.

It is important to recall a processing error, this error occurs for enterprises in the III. enterprise category (ZI) Profitable enterprises with ROE in interval $0 < ROE \leq \text{risk-free rate } (r_f)$ for the entire five-year period under review. In 2015 and 2016, the data was not counted, so 0,00 % was shown here.

The last calculation deals with the liquidity of L3 (Current Assets / Short-term payables + Short-term bank loans), where it is clear that the enterprise has no problems with liquidity at all, in all five years it placed in the I. category of enterprises (designated TH), enterprises generating value, ie ROE larger than re. If we look at the chart more closely, in 2012, L3 value is 2,21 %, in 2013 it is 2,44 % and in 2014 is 2,38 %, these values are higher than the best in the industry. In the last two years, liquidity values are closer to enterprises in the I. category, in 2015 the company reports 1,98 % and 2,22 % in 2016.

In the case of a more detailed analysis, we find that errors on the part of the Ministry of Industry and Trade (2014, 2015 and 2016) it is very difficult to determine the IV category of enterprises ZI, when in 2014 the calculation is incorrect and in 2015 and 2016 again data was not correctly calculated and the value of 0,00 % was shown. Liquidity L3 for Strabag, a.s. in the period under review, was best among all the indicators monitored, and it can be said that the enterprise is strong and liquid compared to the market on that basis.

Conclusion

The aim of this paper was to analyze the performance of Strabag, a.s., using the INFA model and to verify that this method is also suitable for other enterprises to compare with competitors or with the average performance in the industry where they operate. The article analysed the values of Strabag, a.s. using Spread, production power, indebtedness, and liquidity. In the five-year period, the company has done quite well, Spread results, production power and, above all, liquidity rank the company to those that generate value and their ability to pay their obligations was above expectations. What should be a warning to the enterprise is its position from the point of view of the indebtedness indicator, where the company is in the industry among the worst companies. In the analysis where the benchmarking diagnostics system of the INFA financial indicators has been used, sometimes errors occur or data are missing, but the system is sufficient and beneficial from the point of view of a quick comparison of the sector with the competition.

References

1. *De Wet J. H. v. H., Du Toit E.* Return on equity: A popular, but flawed measure of corporate financial performance // South African Journal of Business Management. 2007. Vol. 38, no. 1. P. 59–69.
2. *Dluhošová D.* Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. Praha: Ekopress, 2006.
3. *Ichsani S., Suhardi A. R.* The Effect of Return on Equity (ROE) and Return on Investment (ROI) on Trading Volume // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2015. No. 211. P. 896–902.
4. *Ismail I. B.* The ability of EVA (Economic Value Added) attributes in predicting company performance // African Journal of Business Management. 2011. Vol. 5, no. 12. P. 4993–5000.
5. *Markovic P., Smorada M., Srenkel L.* Disadvantages of the Traditional Profitability Ratios // 10th International Scientific Conference on Financial Management of Firms and Financial Institutions. Czech Republic, 2015. P. 756–762.
6. *Rostami S., Rostami Z., Kohansal S.* The Effect of Corporate Governance Components on Return on Assets and Stock Return of Companies Listed in Tehran Stock Exchange // Procedia – Economics and Finance. 2016. No. 36. P. 137–146.

7. *Strouhal J., Stamfestova P., Kljucnikov A. et al.* Different approaches to the ebit construction and their impact on corporate financial performance based on the return on assets: some evidence from Czech top100 companies // *Journal of competitiveness*. 2018. Vol. 10, no. 1. P. 144–154.

8. *Tortella B. D., Brusco S.* The economic value added (EVA): An analysis of market reaction // *Advances in Accounting*. 2003. No. 20. P. 265–290.

9. *Wagner J.* Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Prague: Grada, 2009.

Contact info

Lenka Dvořáková (Czech Republic, České Budějovice) – PhD, Professor, School of Expertness and Valuation, Institute of Technology and Business in České Budějovice (dvorakova@mail.vstecb.cz)



УДК 911.375, 332.1

Е. Б. Дворякина, Е. И. Кайбичева

Местное самоуправление – фактор социально-экономического развития нового индустриального города¹

Аннотация. Рассмотрены особенности нового индустриального города как территории осуществления местного самоуправления. Раскрыты черты местного самоуправления как института, способного к саморазвитию и обладающего инициативным потенциалом: эффективность, ответственность, близость к населению.

Ключевые слова: новый индустриальный город; местное самоуправление; социально-экономическое развитие; город; фактор.

Наличие местного самоуправления является необходимым условием устойчивого развития государства в целом и составляющих его территорий в частности. Территориальный аспект в данном случае весьма важен, так как современное понимание управления предполагает максимальное задействование принципа саморазвития. Это предполагает выявление потенциально способных к саморазвитию структур –

¹ Статья подготовлена при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 18-010-00789А «Разработка методического инструментария исследования экономики нового индустриального города в условиях трансформации пространственной организации экономической деятельности».

как управленческих, так и территориальных. Таковыми, на наш взгляд, правомерно считать муниципальные образования и формируемые в них органы местного самоуправления. Особое место среди муниципальных образований, по нашему мнению, принадлежит городским округам, сформировавшимся на основе новых индустриальных городов. Идущие процессы новой индустриализации, несомненно, требуют от органов местного самоуправления реализации соответствующей муниципальной политики.

Органы местного самоуправления, согласно российским законам, обеспечивают сегодня условия жизни каждого из жителей нового индустриального города (среднее образование, здравоохранение, жилищно-коммунальное хозяйство и т. п.); условия жизни населения территории в целом (благоустройство и озеленение, муниципальное дорожное строительство, организация транспортного обслуживания населения и т. п.); деятельность населения территории (комплексное социально-экономическое развитие муниципального образования и т. п.).

Потребность в местном самоуправлении обусловлена также и усложнением хозяйственных и иных отношений, в частности диверсификацией форм собственности, а также процессами развития муниципально-частного партнерства.

Сегодня, исходя из того, что комплексное социально-экономическое развитие муниципального образования относится к вопросам местного значения, органы местного самоуправления зачастую остаются один на один с решением задач социально-экономического развития, реализацией целевых программ. Но, не следует забывать о том, что развитие муниципального образования – это составная часть процесса развития региона, и как следствие – государства в целом. Поэтому стратегии развития различных территориальных уровней, как правило, должны корреспондироваться, но задачи, решаемые на каждом из уровней, имеют свои специфические черты. А в отношении нового индустриального города следует учитывать и его специфику, заключающуюся в том, что:

1) для нового индустриального города характерна высокая степень технологического развития промышленности, составляющего основу его экономики, а также наличие высоких темпов ускорения технологических преобразований промышленного производства, трансформации способов управления производством – внедрение элементов удаленного управления и т. п.;

2) в новом индустриальном городе происходит формирование и развитие производительных сил нового типа на основе нового качества индустриального труда в результате внедрения в производство знаниеемких трудовых функций и изменения технологий усвоения

производственных навыков (роботизация производства, «чипизация», «гаджетизация», безлюдные технологии, использование технологий виртуальной и «дополненной» реальности и т. п.);

3) в новом индустриальном городе имеется наличие не только производственных функций, но и сервисных функций, в том числе связанных с обслуживанием промышленного производства (диагностика, ремонт, монтаж, консалтинг и пр.), а также присутствие на его территории штаб-квартир крупных корпораций или их представительств (филиалов);

4) в новом индустриальном городе функционируют образовательные и научно-исследовательские организации, способные обеспечить кадровое и научное сопровождение процессов новой индустриализации;

5) для нового индустриального города характерна организация системы управления, основанной на широком участии в этом процессе представителей городского сообщества. Направления развития города, его стратегические перспективы определяются не узкой группой лиц, как в индустриальном городе, а командой профессиональных управленцев (местной администрацией) при активном участии населения и представителей бизнес-сообщества.

Органы местного самоуправления самостоятельно регулируют развитие муниципального образования посредством организации системных действий экономического, финансового, правового и иного характера для достижения главной цели – повышения уровня жизни населения. Это и понятно, ведь местное самоуправление – это тот уровень власти, который, с одной стороны, минимально отчужден от населения, и с другой стороны, максимально перед населением ответственен [2, с. 31].

Кроме этих двух позиций, местное самоуправление обладает набором качеств, которые характеризуют его как институт, максимально способный к саморазвитию [4] и имеющий внушительный инициативный потенциал, что имеет существенное значение для новых индустриальных городов.

Во-первых, *эффективность*. В целом органы местного самоуправления в силу знания локальной специфики эффективнее решают местные задачи [3]. Органы местного самоуправления способны активно задействовать творческий потенциал различных социальных и профессиональных групп населения, стимулировать хозяйственную деятельность неэкономическими методами. В частности, в Екатеринбурге экспертное сообщество (представители бизнеса, науки, образования и т. д.) активно привлекалось к разработке Стратегического плана развития города и сегодня принимает участие в его корректировке. Кон-

текст процессов новой индустриализации отражен, например, в таких стратегических программах, как «Цифровой Екатеринбург», «Екатеринбург – промышленный инновационный центр» и других.

Во-вторых, *ответственность*. Органы местного самоуправления несут ответственность перед: населением, государством, физическими и юридическими лицами. Кроме этого, ее можно понимать и как самоответственность в том смысле, что предполагаемые к реализации и осуществляемые решения и действия местного самоуправления должны базироваться только или преимущественно на собственных средствах и ресурсах. При этом они должны соответствовать вызовам и требованиям времени, а также задачам, решение которых возложено на органы местного самоуправления. В качестве примера можно привести тот факт, что в рамках действующей муниципальной программы «Развитие и поддержка малого и среднего предпринимательства в муниципальном образовании „город Екатеринбург“ на 2017–2020 годы»¹ предусмотрено финансирование коммерциализации инновационных разработок, а также создания малых и средних инновационных производств за счет средств местного бюджета в объеме 11 200 тыс. р. Ожидаемый эффект – не менее 20 инновационных разработок и 8 инновационных производств за четыре года реализации программы, что, безусловно, будет способствовать развитию процессов новой индустриализации города.

В-третьих, *близость к населению*. Местное самоуправление принято считать в большей степени хозяйственным уровнем власти. Непосредственный контакт с населением ясно подтверждается составом вопросов местного значения и возможностью реализации самоуправления через непосредственные формы волеизъявления граждан: референдумы, сходы, конференции и т. п., предусмотренные федеральным законом № 131-ФЗ от 6 октября 2003 г. «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». Наряду с этим в муниципальном образовании могут реализовываться различные формы привлечения граждан к осуществлению местного самоуправления. В частности, в Екатеринбурге на протяжении ряда последних лет проводятся конкурсы «Твоя инициатива», «Молодежная стратегия», направленные на поддержку общественно значимых инициатив молодежи. Развитие гражданского общества и местного самоуправления выделено в качестве отдельного направления Стратегического плана развития города.

¹ О внесении изменений в Постановление Администрации города Екатеринбурга от 26 октября 2016 г. № 2126 «Об утверждении Муниципальной программы „Развитие и поддержка малого и среднего предпринимательства в муниципальном образовании „город Екатеринбург“ на 2017–2020 годы»: Постановление Администрации города Екатеринбурга № 138 от 26 января 2018 г.

Подход государственных структур к населению можно охарактеризовать как подход к населению в общем, как к совокупности. Подход же органов местного самоуправления более индивидуализирован. На управленческие решения муниципальных деятелей влияет режим частого личного общения с руководителями отраслевых подразделений, муниципальных предприятий, учреждений, организаций. Таким образом, местному самоуправлению свойственен *адресный и конкретный* характер деятельности. Совещательные и консультативные органы при местных Администрациях, состоящие из предпринимателей и чиновников, являются площадкой, которая обеспечивает согласование интересов и совместное рассмотрение вопросов, касающихся той или иной сферы развития муниципального образования. Примером подобного органа в Екатеринбурге является Координационный совет Администрации города Екатеринбурга по инвестициям. И это тоже – одна из черт нового индустриального города.

Местное самоуправление – это неотъемлемый атрибут сложнейших экономических отношений – отношений формирующихся различных форм собственности и их субъектов [1]. Становление рыночных отношений, активизация процессов новой индустриализации и развитие местного самоуправления – процессы, в значительной степени взаимообуславливающие друг друга. Учитывая, что экономический потенциал муниципальных образований в целом, и новых индустриальных городов, в частности, должен составлять значительную часть экономического потенциала всей России, становится ясным, что местному самоуправлению принадлежит существенная роль в обеспечении устойчивого социально-экономического развития новых индустриальных городов.

Библиографический список

1. *Дворяжкина Е. Б., Титовец А. Ю.* Территориальные и правовые аспекты реформирования местного самоуправления в Российской Федерации // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2017. № 7(101). С. 29.
2. *Елькина А. В.* Органы местного самоуправления – элемент системы местного самоуправления: общая характеристика // Вестник Московского университета МВД России. 2012. № 7. С. 29–31.
3. *Кожевников О. А.* Некоторые тенденции нормативно-правового регулирования отдельных аспектов местного самоуправления // Электронное приложение к «Российскому юридическому журналу». 2017. № 3. С. 61–67.
4. *Татаркин А. И., Бочко В. С.* Антикризисное саморазвитие территорий // Экономика региона. 2009. № 2(18). С. 7–21.

Сведения об авторах

Дворядкина Елена Борисовна (Россия, Екатеринбург) – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры региональной, муниципальной экономики и управления, Уральский государственный экономический университет (dvoryadkina@usue.ru)

Кайбичева Екатерина Игоревна (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, ассистент кафедры региональной, муниципальной экономики и управления, Уральский государственный экономический университет (catherine.kai@mail.ru)

Elena B. Dvoryadkina (Russia, Ekaterinburg) – Doctor of Sciences (Economics), Professor of Regional, Municipal Economics and Governance Department, Ural State University of Economics (dvoryadkina@usue.ru)

Ekaterina I. Kaibicheva (Russia, Ekaterinburg) – Candidate of Sciences (Economics), Assistant of Regional, Municipal Economics and Governance Department, Ural State University of Economics (catherine.kai@mail.ru)

Local self-government – a factor of the socio-economic development of a new industrial city

Abstract. The article deals with the features of a new industrial city as a territory for the implementation of local self-government. The authors determine such features of local self-government as an institution capable of self-development and possessing an initiative potential as efficiency, responsibility, closeness to the population.

Keywords: new industrial city; local self-government; socio-economic development; city; factor.

◇ ◇ ◇

В. Ж. Дубровский, И. В. Кирюхина

Концепция умной специализации: характеристики и особенности

Аннотация. В статье рассматриваются особенности и закономерности развития инновационных предприятий в современных условиях. В качестве мер по развитию таких компаний приводятся применение концепции умной специализации, а также улучшение институциональной среды.

Ключевые слова: инновации; инновационные предприятия; инновационное предпринимательство; умная специализация.

Значительную долю ВВП развитых стран составляет деятельность, связанная с инновациями. Повышение роли инноваций в бизнесе, необходимость снижать производственные затраты и быстрое развитие цифровых информационных технологий породило практически новый тип экономики [5]. В новых условиях предприятия формируют управленческие модели, в которых по-новому расставляются приоритеты. Важно отметить несколько особенностей.

Во-первых, снижается роль основных средств, традиционно приносящих компаниям основные доходы; основными драйверами бизнеса становятся нематериальные активы и информация.

Во-вторых, центром, вокруг которого формируется компания, является творческая личность, а человеческие ресурсы становятся наиболее значимым видом ресурсов.

В-третьих, бизнес креативных компаний сосредоточен преимущественно в высокотехнологичных отраслях, органично вписывающихся в реалии цифровой экономики, – в отрасли информационно-коммуникационных технологий, биотехнологий, нанотехнологий и прочих наукоемких секторах (зарубежные Facebook, Instagram, Uber, SpaceX, российские «Яндекс», Mail.ru, Лаборатория Касперского, 1С и т. д.).

Еще одна особенность инновационных предприятий заключается в смене конкурентной стратегии. Эффективной становится не реактивная стратегия (приспособление к внешним условиям), а проактивная (деятельность на упреждение и создание на рынке новых смыслов и ценностей). При этом крайне важной является постоянная связь с потребителем, выяснение его потребностей и предпочтений, гибкость предприятия, способность перенастроить бизнес-процессы под инновационный продукт. В связи с этим, способность меняться становится

одним из ключевых факторов обеспечения эффективного управления хозяйствующим субъектом [2].

При разработке и внедрении предприятиями новых технологий большое значение имеет не инженерное знание как таковое, но его применение в гуманитарной сфере. Так, например, разработка специальных программных приложений для поиска исторических артефактов позволила Флоренции стать центром передовых информационных технологий в археологии. Подобный результат едва ли был бы возможен, если бы ставка была сделана на индустрию ИКТ в целом. Такой кумулятивный эффект от точечных инноваций в искусстве и архитектуре получил название по имени филиала Музея современного искусства Соломона Гуггенхайма, превратившего провинциальный промышленный город Бильбао в модный туристический центр [3].

В теории инноваций существует термин «периферийные» инновации (*innovation at the edge*), отнюдь не означающий отсталости, кустарности или второстепенности интеллектуальных разработок. Он призван подчеркнуть альтернативный характер передовых и, как правило, весьма перспективных инновационных идей по отношению к научному мейнстриму [4]. Большинство «подрывных» технологий, существенно изменяющих технологический и жизненный уклад, возникают в стороне от мейнстрима, на его периферии, на краю. Так, в 1975 г. Стивен Сэссон, инженер компании Eastman Kodak, долгие годы доминировавшей на рынке фотопленки и фотопечати, изобрел первую цифровую камеру. В 1986 г. специалисты Kodak представили первую мегапиксельную камеру. Однако жесткая приверженность избранной стратегии по производству средств «химической фотографии», ошибки менеджмента и неоправданные корпоративные сделки привели к утрате компанией не только инновационного лидерства в цифровой фотографии, но и основного бизнеса, поставленного на грань банкротства.

На современном этапе можно наблюдать активный процесс стандартизации корпоративного инновационного менеджмента. Сейчас компании находятся в начале этого пути, но события развиваются довольно быстро. Серия европейских стандартов инновационного менеджмента (CEN/TS 16555) уже описывает организационные алгоритмы сбора, обработки и анализа информации на всех стадиях управления инновационным процессом [4].

Несмотря на присутствие инновационных предприятий в российской экономике, безусловно ясно, что данная сфера нуждается в развитии. Стимулирование инноваций входит в число приоритетов государ-

ственной политики. В последние годы все больше внимания в этом контексте уделяется регионам. Пространственная близость и локальные факторы играют существенную роль в производстве знания и его преобразовании в инновационный продукт: исследования ОЭСР зафиксировали максимально интенсивное взаимодействие между участниками инновационной деятельности в радиусе приблизительно 200 км [3]. У каждого региона есть собственный путь развития, а универсальные рецепты поддержки инноваций далеко не всегда оказываются эффективными. В связи с этим распространение получила концепция умной специализации, разработанная в Евросоюзе, но широко используемая и за его пределами, например, в разработках инновационных стратегий стран ОЭСР, а также в проектах стран Южной Америки (например, проект *Polos de Competitividad*).

Стратегии умной специализации представляют собой национальные или региональные инновационные стратегии, устанавливающие приоритеты для создания конкурентного преимущества за счет нахождения соответствия сильных сторон исследований и инноваций с потребностями бизнеса, что позволяет реагировать на возникающие возможности и тенденции развития рынка в согласованной манере, избегая дублирования и фрагментации усилий [3].

«Умная» в данном контексте означает, в первую очередь, уникальная. Но уникальность относится не к мерам поддержки, а к приоритетам развития, благодаря которым накопленные в регионе компетенции и ресурсы в результате предпринимательского поиска направляются в новые виды деятельности.

Стратегии умной специализации обладают важными отличительными чертами. Прежде всего, они учитывают профиль региональной экономики. На смену присущему традиционным стратегиям моноотраслевому принципу выбора приоритетов приходят принципы диверсификации, связанного разнообразия и сильных междисциплинарных связей.

Изначально сформулированные и примененные в ЕС, правила умной специализации, тем не менее, не являются специфичными для европейских стран и применимы за их пределами. Во-первых, они во многом представляют собой обобщение лучшей практики, накопленной во всем мире. Во-вторых, они особенно актуальны в странах со схожими проблемами, такими как дискретность мер поддержки и дублирование приоритетов, что в свою очередь обусловлено большими размерами территории, значительным региональным разнообразием, высоким уровнем самостоятельности субъектов страны или союза.

Для текущей ситуации важно отметить присутствие институциональных ограничений развития не только инновационного менеджмента, но и предпринимательства в целом. Предпринимательское поведение встроено в институциональный контекст и является результатом стимулирующих либо сдерживающих воздействий, например, регулятивных инициатив органов государственной власти регионального уровня. К подобным инициативам можно отнести региональные программы поддержки малого бизнеса и предпринимательства, состояние правовой среды, административные нормы и уровень их соблюдения в пределах региона, а также состояние коррупции. По данным Европейского банка реконструкции и развития, в ряде регионов РФ высокий уровень коррупции воспринимается как одно из наиболее серьезных препятствий для развития бизнеса, это особенно критично для России, занимающей 119-е место из 167 в рейтинге восприятия коррупции [1].

Кроме того, исследование [1] выявило, что наличие бизнеса у членов семьи студента, задумывающегося о предпринимательской карьере, скорее снизит вероятность реализации подобных намерений. Объяснений этому может быть несколько. Во-первых, выходцы из предпринимательских семей могут самореализовываться не только через создание собственного предприятия, но и в качестве преемников действующего бизнеса. Это избавляет их от целого ряда самостоятельных шагов. Другим вероятным фактором могут служить подкрепленные опытом родственников сомнения в стабильности подобной карьеры в России. Негативный семейный опыт ведения бизнеса может вынудить студента отказаться от реализации предпринимательских намерений.

В России сектор инновационного предпринимательства требует особого внимания. Мерами, способствующими развитию инновационных предприятий, могут быть применение концепции умной специализации и улучшение институциональной среды для предпринимателей. Для развития умной специализации необходимо создание баз данных приоритетов, проектов, использование интерактивных инструментов для сравнения стратегий по широкому спектру параметров, методическая и экспертная поддержка, развитие механизмов взаимного рецензирования и обсуждения научно-технологических и отраслевых приоритетов.

Библиографический список

1. *Богатырева К., Широкова Г.* От предпринимательских намерений – к созданию бизнеса: опыт российских студентов // Форсайт. 2017. № 3. С. 25–36.

2. *Кунцман А. А.* Специфика адаптации современных компаний к условиям цифровой экономики // *Инновации*. 2017. № 9(227). С. 14–21.

3. *Куценко Е., Исланкина Е., Киндрась А.* Можно ли быть умным в одиночестве? Исследование инновационных стратегий российских регионов в контексте умной специализации // *Форсайт*. 2018. № 1. С. 25–45.

4. *Миловидов В.* Услышать шум волны: что мешает предвидеть инновации? // *Форсайт*. 2018. № 1. С. 88–97.

5. *Чепуренко А.* Инновационное предпринимательство в странах с переходной экономикой: проблемы и перспективы // *Форсайт*. 2017. № 3. С. 6–9.

Сведения об авторах

Дубровский Валерий Жоресович (Россия, Екатеринбург) – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики предприятий, Уральский государственный экономический университет (dubr@usue.ru)

Кирюхина Ирина Валерьевна (Россия, Екатеринбург) – аспирант, Уральский государственный экономический университет (irina.kir207@gmail.com)

Valery Zh. Dubrovsky (Russia, Ekaterinburg) – Doctor of Sciences (Economics), Professor of Enterprises Economics Department, Ural State University of Economics (dubr@usue.ru)

Irina V. Kiryukhina (Russia, Ekaterinburg) – postgraduate, Ural State University of Economics (irina.kir207@gmail.com)

Features of development of innovative enterprises

Abstract. The article discusses the features and patterns of development of innovative enterprises at the present stage of economic development. As measures for the development of innovative enterprises, the concept of smart specialization, as well as the improvement of the institutional environment are offered.

Keywords: innovation; innovative enterprises; innovative entrepreneurship; smart specialization.

◇ ◇ ◇

А. Г. Дьячков

Стратегия развития электроэнергетической инфраструктуры региона¹

Аннотация. Рассмотрены вопросы развития электроэнергетической инфраструктуры региона. Раскрыто содержание понятия «энергетическое инфраструктурное пространство региона» с позиции системно-структурного подхода. Сформулированы особенности новой технологической парадигмы развития электроэнергетической инфраструктуры субъектов РФ, проанализированы направления ее стратегической трансформации.

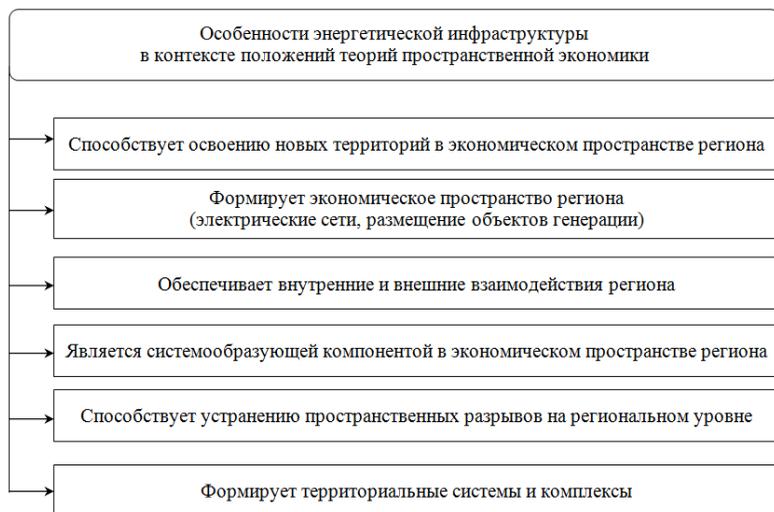
Ключевые слова: регион; электроэнергетическая инфраструктура; региональное развитие; стратегия; электроэнергетическое пространство.

В современных условиях вопросы управления развитием энергетического инфраструктурного комплекса как пространственной подсистемы, обеспечивающей основы региональной интеграции, связанности становятся ключевыми для обеспечения устойчивого развития единого экономического пространства РФ. Инфраструктурные связи, в особенности энергетическая инфраструктура, являются эффективной формой регионального взаимодействия, влияющей на уровень социально-экономического развития территории.

Инфраструктурное обеспечение пространственного развития экономики и социальной сферы Российской Федерации выступает в качестве приоритетной задачи для достижения целей государственной политики регионального развития². Региональная электроэнергетическая инфраструктура рассматривается как фактор пространственного и социально-экономического развития региона, влияющий на возможность размещения экономических объектов, развитие видов экономической деятельности, которые формируют спрос на электроэнергию, размещение населения и пр., создающий, основу для развития отношений между хозяйствующими субъектами на определенной территории и формирования энергетического инфраструктурного пространства региона.

¹ Статья подготовлена при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 17-02-00751-а «Механизмы создания эффективного инфраструктурного энергетического обеспечения регионального развития (на примере Уральского региона)».

² *Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года:* указ Президента РФ от 16 января 2017 г. № 13; *Энергетическая стратегия России на период до 2030 года* (утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 13 ноября 2009 г. № 1715-р). URL: <http://minenergo.gov.ru/node/1026/>.



Существенные особенности энергетической инфраструктуры региона
в аспекте пространственной теории

В отличие от ранее определяемых отношений объектов электро-энергетики обозначаемых – энергетическое хозяйство, энергетический сектор, энергетическая система территории автором предлагается использовать термин «энергетическое инфраструктурное пространство». Энергетическое инфраструктурное пространство региона рассматривается как социально-экономическая коммуникационная подсистема, включающая комплекс технологических и институциональных взаимосвязанных обслуживающих структур и объектов, формирующих многообразие коммуникативных внешних и внутренних связей, организованных по сетевому принципу в определенном регионе в целях устойчивого, согласованного и целостного развития территорий разного уровня.

Целесообразность применения данного понятия, обусловлена спецификой современного этапа развития электроэнергетики территорий, формированием новой технологической парадигмы, а именно:

переорганизация электроэнергетики в сеть интегрированных в ЕЭС локализованных кластеров производителей и потребителей энергии, беспрепятственно участвующих в общей инфраструктуре и обменивающихся энергией¹;

¹ *Прогноз* научно-технологического развития отраслей топливно-энергетического комплекса России на период до 2035 года (утв. Министерством энергетики РФ 14 октября 2016 г.). URL: <https://minenergo.gov.ru/view-pdf/6366/67618/>.

переход к более гибкой архитектуре энергетических систем за счет увеличения доли возобновляемых источников энергии (ВИЭ) и распределенной генерации в энергобалансе, развития «умных» сетей;

переход к новому пакету технологий: генерация электроэнергии на базе ВИЭ, силовая электроника, хранение энергии, водородная энергетика, интеллектуальное управление, цифровые платформы и «большие данные», «Интернет вещей», высокие финансовые технологии [3; 4];

вызовы новой урбанизации: разрастание старых и появление новых городов, формирование запроса на переход к городской энергетике нового поколения: с высокой концентрацией мощностей, существенным запасом прочности и возможностями роста, требующими меньших площадей городских земель для размещения энергетических объектов и обеспечивающими приемлемую стоимость присоединения к инфраструктуре и дифференцированную по различным характеристикам стоимость электроэнергии для потребителей;

коммуникационная роль объектов электроэнергетики [1], в аспекте энергетического перехода ориентированной на масштабное использование распределенной возобновляемой энергетики, на вовлечение частных инвестиций и формирование децентрализованных рынков, на интеллектуализацию инфраструктур).

Энергоинфраструктурное пространство обеспечивает оптимальное размещение новых и/или трансформацию старых объектов и активов на определенной территории; возникновение, усиление, сглаживание и регулирование межрегиональной дифференциации по уровню инфраструктурного обеспечения; интеграцию субъектов хозяйствования на наднациональном, межрегиональном, внутрирегиональном уровнях; инфраструктурное сопровождение выполнения федеральными и региональными органами власти управленческих функций; изменение конфигурации территории. Поэтому развитие энергетической инфраструктуры территории, в частности и энергоинфраструктурного пространства в целом, является одним из приоритетов регионального развития и управления.

Анализ технологического и пространственного развития отечественного электроэнергетического комплекса в XX–XXI вв., позволяет сделать вывод, что в этот период состоялись значимые достижения технологического развития отечественной энергетики, что нашло отражение как в организационной структуре, так и пространственном развитии отрасли, формировании инфраструктурного энергетического каркаса территории на основе распределенной энергетики. Для территории Российской Федерации характерны значительная пространственная неравномерность размещения потребителей электроэнергии, генерирующих мощностей и источников энергетических, concentra-

ции зон экономического роста и энергопотребления в центральных районах европейской части России (доля более 70 % ВВП и 60 % потребления энергии в стране), смещение добычи и производства энергетических ресурсов в северные и восточные районы (более чем на 80 %)¹.

В целях преодоления существенных пространственных дисбалансов энергоснабжения, предстоит решение следующих задач:

комплексной оптимизации развития энергопотребления, генерации и инфраструктуры, систем передачи электроэнергии, как ресурса, которая должна основываться на сбалансированном учете приоритетов трансформации пространственной структуры производительных сил, системы расселения и иных целеполагающих факторов пространственного развития страны;

стимулирования развития экономики регионов на основе использования преимуществ их существующего энергопотенциала, рассматривая его в качестве важного структурообразующего фактора, определяющего формирование территориально локализованных точек (полюсов) экономического, технологического и инновационного роста на основе федеральной энергетической инфраструктуры;

повышение надежности и эффективности обеспечения энергией населенных мест и объектов экономики, в том числе на основе развития инновационных методов и установок малой распределенной генерации, а также на основе общего повышения энергоэффективности;

выравнивание уровней энергообеспечения населения и доведение их до общемировых показателей как в абсолютных значениях потребления электроэнергии, так и по соотношению затрат на энергию с доходами населения;

развитие экспортного и транзитного потенциала энергетической инфраструктуры на основе международного взаимодействия в рамках Евразийского союза и с третьими странами;

изменение территориальной конфигурации объектов электроэнергетики, в том числе формирование «Интернета энергии», с управляемым энергопотреблением, а также распределенной генерацией и системой хранения энергии.

В РФ переход к новой технологической парадигме в электроэнергетике, позволит в перспективе до 2035 г. добиться снижения цен на электроэнергию на 30–40 % по сравнению с ценами, заложенными в инерционном прогнозе развития электроэнергетики, и раскрыть для российских производителей внутренний рынок с годовым объемом до 10 млрд дол. США [2, с. 7–15].

¹ Структура энергетического комплекса РФ. «Системный оператор Единой энергетической системы» (АО «СО ЕЭС»). URL: <http://so-ups.ru/index.php?id=ees/>.

Стратегически трансформация российской электроэнергетики будет осуществлена за счет реорганизации ее в сеть интегрированных в ЕЭС локализованных кластеров производителей и потребителей энергии, которые могут беспрепятственно участвовать в общей инфраструктуре и обмениваться энергией. Планируется, что на новый технологический уровень выйдут отношения между сетевыми компаниями и потребителем. Общая организация энергосистемы может быть определена как органическое соединение большой электроэнергетики и архитектуры сети, формирующейся на базе новой технологической парадигмы.

Таким образом, существующая российская энергосистема должна преобразоваться в активно-адаптивную интеллектуальную энергосистему за счет реформатирования вертикально интегрированной электроэнергетики страны в активно-адаптивную интеллектуальную, с децентрализованными источниками энергии, построенную на базе сетевых технологий с вертикальными и горизонтальными связями между элементами системы. Основной целью государственной политики в данной области, в свою очередь, должно стать формирование регуляторных условий для обеспечения развития электроэнергетики на основе новых технологий, создающих новые возможности для потребителей и обеспечивающие повышение системной эффективности. При этом основные мероприятия должны быть завершены уже к 2022–2025 гг., когда, по оценкам, в отрасли наступит новый инвестиционный цикл.

Библиографический список

1. Дьячков А. Г., Сурнина Н. М., Шишкина Е. А. К вопросу организации коммуникационных инфраструктурных пространственных систем региона // Российское предпринимательство. 2016. Т. 17. № 24. С. 3515–3530.
2. Цифровой переход в электроэнергетике России: экспертно-аналитический доклад / под общ. ред. В. Н. Княгинина, Д. В. Холкина. М., 2017.
3. *Perspectives for the energy transition: Investment needs for a low-carbon energy system.* IEA; IRENA, 2017.
4. *Sovacool B. K. How long will it take? Conceptualizing the temporal dynamics of energy transitions* // Energy Research & Social Science. 2016. No. 13. P. 202–215.

Сведения об авторе

Дьячков Антон Геннадьевич (Россия, Екатеринбург) – соискатель кафедры статистики, эконометрики и информатики, Уральский государственный экономический университет; заместитель генерального директора по инвестиционной деятельности ОАО «МРСК Урала» (dyachkov2014@gmail.com)

Anton G. Dyachkov (Russia, Ekaterinburg) – applicant of Statistics, Econometrics and Information Science Department, Ural State University of Economics, Deputy General Director for investment activity, OAO «MRSK Ural» (dyachkov2014@gmail.com)

Strategy for the development of electricity infrastructure in the region

Abstract. The issues of the development of the region's electric power infrastructure are considered. The content of the concept of «space energy infrastructure of the region», taking into account the specifics of the current stage of development of the electric power area is disclosed. The features of the new technological paradigm of the Russian electric power infrastructure development are formulated, the possibilities of its strategic transformation are analyzed.

Keywords: region; electric power infrastructure; regional development; strategy; electric power space.

◇ ◇ ◇

УДК 336.717

И. А. Езангина, Е. В. Пивкина, Н. Г. Суслова

Аутсорсинг и инсорсинг банковских услуг: современный взгляд

Аннотация. Современные тенденции развития банковского сектора ориентированы на существенные изменения в организации банковского управления и структуры банковского учреждения. Российские банковские институты в связи с возрастающей конкуренцией на локальных рынках услуг пытаются снизить издержки разработки банковского продукта и одновременно оставить неизменным или повысить качество своих услуг. В связи с этим они прибегают к практике передачи отдельных видов деятельности сторонним организациям, используя стратегию аутсорсинга и инсорсинга.

Ключевые слова: банк; банковский аутсорсинг; инсорсинг; рынок аутсорсинговых услуг.

В настоящее время у многих банков и кредитных учреждений возникает дилемма, которая призвана оптимизировать финансовые издержки, а именно – что выбрать, аутсорсинг или инсорсинг с позиции их эффективности?

Понятие «аутсорсинг» прижилось в российском менеджменте и активно используется. Из многочисленных определений данного по-

нения обратим внимание на следующее: аутсорсинг – приобретение операций у внешних поставщиков или продавцов. Следует отметить, что данные операции могли исполняться в действии и внутри самой организации. В любом случае, применение аутсорсинга позволяет менеджеру предприятия произвести переход затрат от постоянных к переменным. Компания, предоставляющая данную услугу, предлагает команду высококвалифицированных специалистов в определенной отрасли или сфере [3].

Однако, на практике, «вырвать» обеспечивающие процессы из организационной системы и передать их на аутсорсинг оказывается достаточно сложно.

Развитию аутсорсинга в России препятствуют следующие объективные факторы:

банки не всегда формировались, используя экономические приемы для отражения результатов финансовой деятельности, и часто банковские структуры не соответствовали рыночным экономическим принципам;

степень квалификации подрядных организаций, оказывающих услуги по аутсорсингу, не всегда соответствует требованиям заказчика, для обеспечения необходимого качества;

характерной особенностью российского бизнеса является возможность сговора поставщика услуг с контролирующим его сотрудником компании заказчика (цены завышаются, а разница делится пополам), либо не всегда объективный выбор поставщика услуг ввиду наличия родственных или дружественных связей в среде аутсорсинговых компаний [2].

Инсорсинг в настоящее время используется, в основном, только в крупных банках. Так, например, существует абстрактный банк «А», в котором работает более 10 000 сотрудников, и он обращается в компанию «Б», которая является аутсорсером со штатом 500 человек. Как правило, это максимальный показатель для компаний, которые занимаются аутсорсингом. Возникает весьма обоснованный вопрос у руководства банка «А»: возможно ли перебазировать функции, за которые отвечали штатные сотрудники, на команду специалистов компании «Б»? Для «А» не целесообразно ориентироваться на аутсорсинг, так как, обратившись к подобным услугам, придется рассмотреть ряд так называемых компаний «Б», что полностью уничтожит централизованность и интегрированность выполнения услуг, повлечет за собой временные и финансовые издержки. Соответственно, крупным банкам не подходит аутсорсинг, а инсорсинг, в свою очередь, позволит не только использовать рационально мощности банка «А», но и обеспечит прозрачность финансовой схемы.

Аутсорсинг, как инструмент оптимизации затрат для банка во время экономического кризиса, делает издержки более гибкими при циклическом изменении объемов услуг. Инсорсинг поддерживает постоянные издержки, но при этом позволяет реализовать неиспользуемые мощности на внешний рынок. Для более четкого сравнения приведем сводную таблицу с отличительными характеристиками инсорсинга и аутсорсинга.

**Отличительные характеристики
банковского инсорсинга и аутсорсинга [5]**

Отличительные черты	Аутсорсинг	Инсорсинг
1. Уровень интеграции выполнения услуг	Низкий	Высокий
2. Полномочия организации	Передаются внешним организациям	Перераспределяются внутри компании
3. Возможность оптимизации издержек	С помощью эффективного использования внешних активов и ресурсов	С помощью эффективного управления активами и ресурсами
4. Ответственность за возможные риски	В пределах заключаемого договора и возможное распределение рисков среди партнеров	Полностью на менеджменте компании
5. Контроль за исполнением услуг	В пределах заключенного соглашения и договора	Полный и тотальный
6. Научно-технический потенциал	Сосредоточен в допустимых возможностях рынков специализированных услуг	Сосредоточен во внутренних активах компании
7. Зависимость от внешних условий и поставщиков	Высокая	Минимальная

Согласно данным таблицы, у каждого из процессов есть свои плюсы и минусы, соответственно, выбор той или иной стратегии подразумевает сложный комплексный подход к принятию решения. Для крупных банков и кредитных учреждений целесообразнее инсорсинг, а что касается средних банков, возможен ли там инсорсинг, нужен ли он там или можно обойтись аутсорсингом, ответ на данный вопрос зависит от ряда обстоятельств и факторов.

Среди внутренних факторов выделяем: общую стратегию компании, соотношение цены и стоимости самих услуг, структуру банка и состояние внутреннего делопроизводства, возможность оперативно принятия решений. Среди внешних факторов актуализируем: собственно рынок услуг, стабильность услуг на рынке, уровень конкуренции, уровень цен и качества предоставляемых услуг, оперативность выполнения услуг [1].

На российском банковском рынке понятие «аутсорсинг» стало известно благодаря активному применению последнего ПАО Сбербанк.

В настоящее время применение аутсорсинга позволяет оптимизировать работу и активно используется АО «МФК», ПАО «ВТБ», АО «Райффайзенбанк» и прочими крупными кредитными организациями.

Так, ПАО «ВТБ» в 2017 г. начал применять модель аутсорсинга полного цикла (кассового и инкассационного). Преимущества данного проекта для ВТБ – отказ от лишних затрат на создание собственных кассовых центров и оптимизация расходов. В этом же году ПАО «ВТБ» передало управление инфраструктурой печати и сканирования на аутсорсинг компании Хегох.

АО «Райффайзенбанк», занимающий 11-е место по размеру активов по итогам 2013 г. («Интерфакс-ЦЭА»), передал МАУКОР, общероссийскому поставщику услуг в области аутсорсинга ИТ- и бизнес-процессов, обслуживание ИТ-инфраструктуры офисов, а также банкоматного и POS-терминального оборудования.

АО АКБ «Международный финансовый клуб» – член Ассоциации российских банков, более трех лет использующий аутсорсинг. В банке по модели аутсорсинга работают и другие решения, в частности, обеспечивающие учет бумаг и переводы SWIFT. В перспективах банка – передача на аутсорсинг функции системных администраторов.

Подчеркиваем, что банковский аутсорсинг не только удобен, но и делает обслуживание ИТ менее дорогим. Так, банк экономит за счет отказа от постоянной модернизации оборудования. Кроме того, при расширении банка в регионы, на Дальний Восток, банку пришлось бы нанимать там персонал, а благодаря аутсорсингу регионы поддерживаются в рамках оговоренных с «ЦФТ» условий и по той же ставке [4].

Анализируя преимущества аутсорсинга, перечислим случаи, когда его применение благоприятно сказывается на развитии банка в целом. Речь идет, в частности о:

- существовании цикличного спроса на данный вид деятельности и, как следствие, появление издержек на нерастрченную мощность;
- превышении стоимости затрат над внешней ценой похожего вида деятельности.

Объективно выделение и ситуаций приоритетной реализации инсорсинга в банке:

- неполное использование фактической мощности и уровня загрузки компании;

- возможность альтернативных продаж неиспользуемой фактической мощности [3].

Важнейшим сегментом рынка аутсорсинговых услуг банка в России могло бы стать оффшорное программирование, развитие которого, однако, сталкивается с рядом проблем: высокие цены, недостаточный размер фирм.

Проведенное исследование позволяет разработать предложения, направленные на дальнейшее расширение масштабов и совершенствование форм аутсорсинга: создание профессиональных центров подготовки квалифицированного ИТ-персонала; кардинальная переориентация российских аутсорсинговых компаний на нужды клиента, повышение качества, комплексность и своевременность предоставления услуг при снижении цен на них.

Следует провести реструктуризацию внутрикорпоративных процессов и внешних отношений компании путем разъяснения заказчиком того, что возможен рост транзакционных издержек при снижении издержек трансформации.

Кроме того, рекомендуется разработать программы развития рынка аутсорсинговых услуг для банковской сферы; необходимо дальнейшее совершенствование законодательной базы аутсорсинга; значима актуализация вопросов безопасности и конфиденциальности в целях нейтрализации негативных последствий для компаний-заказчиков.

Наконец, если рассматривать выбор между инсорсингом и аутсорсингом, есть смысл обратить внимание на следующее: если бизнес консервативен, следует предпочесть инсорсинг. Напротив, если в прогнозе – новое направление, территориальное расширение, и нет времени на перемены, – необходимо ориентироваться на аутсорсинг.

Библиографический список

1. *Езангина И. А.* Консолидация корпоративного капитала как важнейший фактор роста конкурентоспособности национальной и мировой экономики // *Фундаментальные исследования*. 2013. № 10 (часть 9). С. 2010–2014.
2. *Сазонов С. П., Езангина И.А., Евсеев Р. С.* Экономическая безопасность кредитной организации: факторы, угрозы, направления укрепления // *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. 2016. № 31. С. 42–56.
3. *Синяева И. М., Земляк С. В., Синяев В. В.* Маркетинг в коммерции: учебник / под ред. Л. П. Дашкова. 4-е изд. М.: Дашков и К°, 2016.
4. *Стефанович Л. И.* Рынок банковского аутсорсинга: проблемы и информационная закрытость // *Банковский вестник*. 2016. № 8. С. 10–15.
5. *Тисунин И. П.* Проблемы, возникающие при использовании торговой сети услуг по договору аутсорсинга. М.: Лаборатория Книги, 2013.

Сведения об авторах

Езангина Ирина Александровна (Россия, Волгоград) – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и финансов производственных систем и технологического предпринимательства, Волгоградский государственный технический университет (ezangirina@rambler.ru)
Пивкина Екатерина Вячеславовна (Россия, Волгоград) – студент, Волгоградский государственный технический университет (ketrin_696@mail.ru)

Суслова Надежда Геннадьевна (Россия, Волгоград) – студент, Волгоградский государственный технический университет (suslova.nadejda3711@yandex.ru)

Irina A. Ezangina (Russia, Volgograd) – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of Management and Finance of Production Systems and Technological Entrepreneurship Department, Volgograd State Technical University (ezangirina@rambler.ru)

Ekaterina V. Pivkina (Russia, Volgograd) – student, Volgograd State Technical University (ketrin_696@mail.ru)

Nadezhda G. Suslova (Russia, Volgograd) – student, Volgograd State Technical University (suslova.nadejda3711@yandex.ru)

Outsourcing and insorting of banking services: modern view

Abstract. Current trends in the development of the banking sector are focused on significant changes in the organization of banking management and the structure of the banking institution. Russian banking institutions, in connection with increasing competition in local service markets, trying to reduce the costs of developing a banking product, while at the same time wanting to remain unchanged or improve the quality of their services, resort to the practice of outsourcing certain activities to outsiders using the strategy of outsourcing and insourcing.

Keywords: bank; bank outsourcing; insourcing; outsourcing services market.

◇ ◇ ◇

УДК 339.9

И. Г. Есаулова, Е. Ю. Шацкая

Влияние инструментов международного маркетинга на повышение эффективности деятельности организации при взаимодействии с зарубежными поставщиками

Аннотация. В статье рассматривается внешнеэкономическая деятельность в разрезе составных частей: импорт и экспорт товара. Внимание сфокусировано на импорте товара и организации деятельности международного маркетинга. Обозначены принципы, задачи, инструменты международного маркетинга по импорту.

Ключевые слова: международный маркетинг; компания-импортер; инструменты международного маркетинга; импортный маркетинг; зарубежные поставщики; импортные поставки продукции; внешнеторговая деятельность.

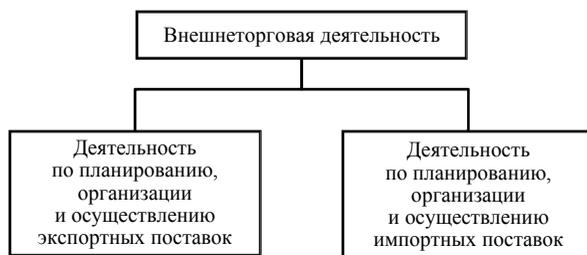
Современные экономические условия диктуют организациям необходимость отвечать на вызовы мирового рынка, используя инструмен-

тарий международного маркетинга. Импортный маркетинг занимает особое место среди бизнес-процессов компании, основывая организационно-экономический механизм. Значимость маркетинга при организации импортных поставок состоит в том, что его инструменты направлены на увеличение «прозрачности» рынка закупок и его доступности для компании-импортера равно, как обеспечением бесперебойности поставок, и как следствие, бесперебойности производства и продаж. Инструменты международного маркетинга способствуют последующему развитию организации на глобальном рынке, являясь источником информации для исследования и разработки функциональных стратегий.

В условиях глобального финансово-экономического кризиса особенно актуальным в управлении компанией как нестабильной системы является применение инструментов международного маркетинга.

Все уровни управления внешнеторговой деятельности принято делить на следующие составляющие: деятельность по планированию, организации и осуществлению экспортных и импортных поставок продукции.

Необходимо отметить, что в сфере внешней торговли маркетинговая деятельность может быть подразделена на экспортный и импортный маркетинг (см. рисунок).



Внешнеторговая деятельность

В научной литературе на текущий момент разработана методическая и теоретическая база экспортного маркетинга, при этом практически не изучен импортный маркетинг. Вместе с тем, импортный маркетинг представляет собой форму исследования и сравнения внутренних товарных, а также региональных и международных рынков для формирования наиболее благоприятных условий, которые способствуют обеспечению своевременных поставок товаров из зарубежных стран.

Импортный маркетинг ориентирован на удовлетворение потребностей отечественных организаций, и как следствие населения. Концеп-

ция организации снабжения посредством зарубежных поставщиков является инструментом регулирования всей внешнеторговой деятельности.

Именно рыночная инфраструктура отечественных рынков, на базе которых организовываются импортные поставки и является объектом импортного маркетинга.

Конститутивными принципами импортного международного маркетинга являются:

производство и продажа товара на международном уровне в соответствии с потребностями покупателей и потребителей согласно мировой рыночной ситуации;

удовлетворение потребностей клиентов и соответствие современному техническому прогрессу пропорционально имеющимся возможностям и ресурсам компании;

неотъемлемость в осведомленности о состоянии и ключевых направлениях развития всей рыночной инфраструктуры, а также ее влияния на все импортные поставки;

адаптация региональной рыночной инфраструктуры к конкретным особенностям импортных поставок;

непрерывная модификация выпускаемой и/или реализуемой продукции в соответствии с мировыми тенденциями и уровнем качества;

активное участие и оказание содействия всем зарубежным контрагентам по поставке импортных товаров.

К первостепенным задачам международного маркетинга импортных закупок следует относить:

максимизация удовлетворения потребностей клиентов компании, основываясь на разного рода традициях народа, обычаях в стране-экспортере и стране-импортере;

обеспечение максимально возможного выбора и разнообразия товаров и услуг с целью предоставления потребителю наиболее широкого спектра и выбора;

формирование и создание наиболее благоприятных условий для поставок товаров из зарубежных стран;

минимизация затрат с момента поиска поставщиков по момент закупки и процесса поставки: снабжения продукции и оприходования товара.

В случае падения объемов продаж и прибыльности компании имеет место быть оптимизация издержек. Главным образом оптимизация происходит за счет сокращения расходов на этапе закупки товара. Здесь неотъемлемой составляющей является применение инструментов международного маркетинга.

К основным инструментам международного маркетинга закупок следует относить следующие:

- 1) разработка плана закупок;
- 2) анализ и мониторинг рынков импорта;
- 3) изучение таможенных барьеров и пошлин;
- 4) проведение оценки и расчетов целесообразности закупки импортной продукции;
- 5) выбор оптимальных поставщиков;
- 6) разработка и составление коммуникационной программы;
- 7) планирование доставки товаров от производителей/продавцов: поиск и выбор экспедитора-перевозчика;
- 8) планирование условий поставок: выбор условий поставок ИНКОТЕРМС.

На базе международного маркетинга закупок принимаются решения о том, какие именно материалы и товары необходимо закупать у зарубежных поставщиков, у каких именно поставщиков и по какой цене, какие каналы распределения использовать, как координировать и организовывать коммуникативное взаимодействие, пр.

В основе инструментов международного маркетинга, влияющих на повышение эффективности деятельности компаний-импортеров, лежат основные принципы импортного маркетинга:

необходимость изучения и осведомленность о состоянии и тенденций развития рыночной инфраструктуры и ее влияния на импортные поставки;

адаптация рыночной инфраструктуры к особенностям импортных поставок;

обеспечение целевого управления формированием и развитием рыночной инфраструктуры импортных поставок, разумное ограничение импортных поставок и оказание всестороннего содействия зарубежным партнерам по поставке импортной продукции.

Исходя из принципов и инструментария международного маркетинга, следует отметить, что в период глобализации инструменты импортного маркетинга должны использовать все современные компании. Становление успешной и высокоэффективной работы фирмы должно начинаться с принятия концепции международного маркетинга, характеризующей различные формы организации деятельности для создания и формирования благоприятных условий, способствующих обеспечению своевременных поставок из-за рубежа по наиболее выгодным ценам.

Сведения об авторах

Есаулова Ирина Геннадьевна (Россия, Ставрополь) – магистрант, Северо-Кавказский федеральный университет (rishkairiska@gmail.com)

Шацкая Елена Юрьевна (Россия, Ставрополь) – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, Северо-Кавказский федеральный университет (elena.sh.05@mail.ru)

Irina G. Esaulova (Russia, Stavropol) – master student, North-Caucasus Federal University (rishkairiska@gmail.com)

Elena Yu. Shatskaya (Russia, Stavropol) – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of Management Department, North-Caucasus Federal University (elena.sh.05@mail.ru)

Impact of international marketing tools on improving the efficiency of the organization's activities in the process of interaction with foreign suppliers

Abstract. The article examines foreign economic activities in the context of the components: import and export of goods. The study focuses on the import of goods and the organization of international marketing activities. The principles of international marketing, its objectives and tools are indicated.

Keywords: international marketing; importer company; international marketing tools; import marketing; foreign suppliers; import deliveries of products; foreign trade activities.

◇ ◇ ◇

УДК 65.012

А. А. Ефремова, Е. Ф. Сегова

Гибкие подходы в менеджменте: перспективы в сфере государственного проектирования

Аннотация. В работе рассматривается понятие гибких методов управления – agile, их особенности, преимущества, а также целесообразность внедрения данной методологии в реализацию государственных проектов РФ. Основываясь на данных аналитического центра при Правительстве, выделены недоработки, связанные с процессом внедрения данного метода в менеджмент государственных проектов.

Ключевые слова: инновационные технологии; agile; госсектор; гибкие подходы в менеджменте.

Активная трансформация мировой экономической конъюнктуры, внедрение инновационных технологий, требуют применения, соответствующих современным реалиям методов управления для обеспечения

стабильного роста приоритетных для государства показателей. В работе рассматривается гибкая методология проектного менеджмента и возможности ее активного внедрения в госсектор РФ.

Успешность любого проекта, зачастую, определяется верно подобранной методологией управления. Выбор эффективной системы управления влияет на итоги деятельности всей организационной команды. Традиционно в управлении проектами, как в частных, так и государственных структурах используется подход, особенностью которого является четкое следование поставленному заранее плану при разработке продукта или работой над проектом. Данный подход называют каскадной методологией управления. Он позволяет снизить риски потерь в процессе реализации проекта, так как обязывает участников действовать в определенной очередности, предварительно подкрепляя действия документами, бюрократизм и необходимость последовательного взаимодействия работ, увеличивают длительность разработки готового решения. Однако усиливающаяся от года в год изменчивость условий среды актуализирует необходимость внедрения гибких и адаптивных подходов в менеджменте. Такие подходы базируются на философии agile. Согласно отчету компании The Standish Group гибкое управление примерно в три раза эффективнее традиционной каскадной модели управления [1].

Agile – это совокупность эффективных и гибких принципов деятельности, ориентированная на динамическое формирование требований и обеспечение их реализации, в результате постоянного взаимодействия внутри самоорганизующихся рабочих групп, состоящих из специалистов различного профиля, работающих параллельно¹. Крупный проект дробится на несколько мелких частей, каждой из которых присваивается свой срок завершения, разработкой которых занимаются организованные группы, по окончании работ всех подразделений готовые элементы объединяют в единый проект. Оплата работников основывается на базовом окладе и надбавкам за результаты работы всей команды. Данный подход позволяет ускорить все процессы, так как взаимосвязь между этапами создания проекта не является последовательной, то есть разработка каждой части проекта не основывается на результате предыдущего подразделения. Отсутствует иерархия, а ответственность лежит на всей команде. Немаловажным является повышение производительности команд, качества продуктов, а также рост прогнозируемости проектной деятельности. Основанный на agile

¹ *События* и анонсы из мира российского государственного agile. URL: <http://gosagile.ru>.

подход подходит организациям внедряющим и разрабатывающим новые для рынка продукты, и только на стадии расцвета жизненного цикла организации. Данная методология сегодня используется не только в сфере IT, но также внедряется в процессы управления организациями и проектами различной величины [3], так как на основе agile разработаны отдельные гибкие методы или фреймворки (frameworks): Scrum, Kanban, Crystal, гибридный подход, SCRUMBAN и другие. Эти методы отличаются друг от друга, но следуют одним и тем же принципам. Способность быстро принимать решения, взаимодействуя с потребителем и заказчиком, сокращая бюрократические процедуры, включая возможность корректировки основной цели в процессе деятельности [2]. Самое главное достоинство agile – его адаптивность. Он может подстроиться под практически любые условия и процессы организации. Это помогает быстро создавать конкурентные и востребованные на рынке продукты, за счет чего экономится время и снижаются затраты. Именно это обуславливает его нынешнюю популярность и то, сколько систем для различных областей было создано на его основе. Дополнительное преимущество – скорость, а благодаря быстрой обратной связи легко определяется вектор необходимых корректировок. В 2018 г. компания VersionOne выпустила отчет «State of Agile», отражающий тенденции использования данного метода в различных областях и странах мира, 55 % компаний Северной Америки и 27 % организаций Европы перешли к agile-управлению, большая часть организаций (79 % из числа участников исследования) – крупные и достаточно развитые компании. Лидирующим по использованию и внедрению методом, по результатам исследования, стал Scrum, используемый в 56 % случаях. Госсектор развитых стран уже использует гибкие методы в работе (Великобритания, США, Китай)¹.

Следует отметить, что очень большие перспективы у методов гибкого управления в государственном секторе РФ, конкретно в тех областях, где высока степень внедрения инноваций. В первую очередь, речь идет о применении таких подходов в проектах IT. Сложившийся подход к реализации государственных проектов в России теряет эффективность. Жестко регламентированные рамки планов не мобильны. Крупные временные и финансовые потери, бюрократизация снижают эффективность деятельности госсектора. Для того чтобы изменить сложившуюся тенденцию, при совете при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам сформирована подгруппа по применению гибких подходов в государственных проектах, осно-

¹ 12th Annual State of Agile Report. URL: <https://explore.versionone.com/state-of-agile/versionone-12th-annual-state-of-agile-report/>.

ывающиеся на философии agile. Подгруппа состоит из представителей органов власти и бизнеса, в числе участников также представители Сбербанка, активно внедряющего подходы к управлению проектами на основе agile. Цель создания группы: обеспечить нормативно регулируемое и эффективное применение гибких agile-подходов в проектах органов государственной власти. Также на основе Положения об организации проектной деятельности в Правительстве РФ разработаны методические рекомендации по применению гибких подходов в проектах органов государственной власти, регулирующие процесс внедрения лучших практик в проекты органов власти и госкомпаний. Однако проекты с привлечением подрядчиков и подведомственных учреждений требуют дополнительного нормативного регулирования.

Изучив деятельность подгруппы, удалось выделить недоработки, связанные с процессом внедрения данного метода в менеджмент госпроектов: следует выявить те проекты, применение гибких методов в которых действительно необходимо (требующие быстрой разработки и внедрения продуктов с высокой степенью новизны), а также выделить успешный опыт других государств в данной области. Стоит отметить, что для успешного внедрения необходимо адаптировать зарубежный опыт под менталитет и культуру внутри госкомпании и организаций; определить границы применения agile-подходов в государственном секторе; устранить нормативные барьеры, которые мешают легально применять agile в государственной деятельности. На данный момент деятельность по осуществлению госпроектов в сфере разработки программного обеспечения базируется на ГОСТах № 34 и № 19, определяющими структуру и последовательность процессов по реализации намеченного, а также оформлению сопутствующей документации. Данные стандарты требуют внушительного подкрепления всех этапов проекта документами, отражающими смысл и методы реализации, позволяют снизить риски потерь, при помощи введения 6 этапов работы на бумаге, при воплощении проектов в действительность. Такой подход отражает принципы традиционного каскадного метода управления, что затрудняет внедрение гибких подходов; с текущими нормативными документами можно работать по agile, но нужны новые стандарты, которые будут учитывать современные способы ведения разработки; для предсказуемости результатов обязательно нужны профессионалы и квалифицированные специалисты широкого профиля, умело работающие в гибком режиме, ориентирующиеся технически в алгоритмах, сетях, базах данных, знающие языки программирования, принципы информационной безопасности. Это обуславливает необходимость обучения госслужащих азам agile-управления [2].

Проанализировав данные касающиеся внедрения гибких методов управления, можно сделать следующие выводы о внедрении данного подхода при реализации государственных проектов: гибкие технологии менеджмента, на данный момент, не смогут полностью заменить классические в госсекторе, так как перспектива ускорения работ и получения более прогрессивного результата, к сожалению, не могут быть достигнуты при современном недостатке опыта работы с agile методологиями в госсекторе, наличии нормативных барьеров, что не снижает рискованности внедрения гибких методов управления в современных реалиях. Однако, уже сейчас, они могут быть постепенно встроены в привычную управленческую схему каскадного метода, помогая повышать эффективность деятельности в ситуациях неопределенности и нестабильности среды. Особое внимание стоит уделить выделенным проблемам, решение которых, в скором времени, позволит более активно внедрять agile в госпроекты.

Библиографический список

1. *Ершова Е. Ю.* Исследование факторов, влияющих на целесообразность внедрения гибких методологий управления проектами в организации. URL: <https://www.hse.ru/edu/206748110/>.

2. *Профессиональное управление проектной деятельностью в государственном секторе. Критерии и методы оценки системы управления проектной деятельностью организации.* URL: <http://pmolimp.ru/files/content/822/metodika-ocenki-gibkie-podhody-k-upravleniyu-gosudarstvennyimi-proektami-pdf.pdf>.

3. *Федотова З. К.* Перспективы использования адаптивной методологии проектного управления в сфере малого и среднего бизнеса. URL: <http://nauka-rastudent.ru/16/2584/>.

Сведения об авторах

Ефремова Анастасия Александровна (Россия, Пятигорск) – студент, Северо-Кавказский институт Российской академии народного хозяйства и государственной службы при президенте Российской Федерации (nastya-akaE@yandex.ru)

Седова Елена Федоровна (Россия, Пятигорск) – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления на предприятии, Северо-Кавказский институт Российской академии народного хозяйства и государственной службы при президенте Российской Федерации

Anastasia A. Efremova (Russia, Pyatigorsk) – student, North Caucasus Institute of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (nastya-akaE@yandex.ru)

Elena F. Sedova (Russia, Pyatigorsk) – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of Economics and Management at the Enterprise Department, North Caucasus Institute of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation

Flexible approaches in management: prospects in the field of state design

Abstract. The paper deals with the concept of flexible management methods – agile, their features, advantages, as well as the feasibility of introduction this methodology in the implementation of state projects of the Russian Federation. Based on the data of the analytical center under the Government, the shortcomings associated with the process of implementing this method in the management of state projects are identified.

Keywords: innovative technologies; agile; public sector; flexible approaches to management.



УДК 339

Е. А. Жажко

Роль бренд-менеджмента в управлении вузом

Аннотация. В современных условиях не вызывает сомнения необходимость управления брендом вуза, но существует проблема отсутствия четкого распределения обязанностей в этой области среди подразделений вуза. Предложено адаптировать трехциклическую модель управления брендом к деятельности образовательной организации.

Ключевые слова: управление брендом; бренд вуза; трехциклическая модель; стратегический уровень; оперативный уровень; тактический уровень.

В современных условиях вуз выступает активным субъектом рынка профессионального образования, что определяет необходимость осуществления управленческой деятельности в различных направлениях: управление качеством, финансами, персоналом, маркетингом и др. Учитывая возрастающее влияние бренда на выбор покупателей и партнеров, ведущие вузы страны активно внедряют современные модели и технологии бренд-менеджмента. Управление этим нематериальным активом особенно актуально в условиях сокращения финансирования образовательных организаций, роста мобильности студентов и усиления конкуренции за иностранных абитуриентов [4]. Бренд-менеджмент призван обеспечить сбалансированность развития ресурсного потенциала и финансовую устойчивость системы образования [1].

Управление брендом должно носить системный характер, именно поэтому в организационной структуре вузов (как ведущих, так и региональных) стали появляться профильные подразделения [3]. Вместе с тем, стоит отметить, что во многих образовательных организациях функциональные обязанности по разработке, продвижению и аудиту бренда распределены среди различных подразделений, что не всегда способствует повышению эффективности бренд-менеджмента. Кроме того, существует проблема несогласованности действий исполнителей и хаотичность, отсутствие четкого планирования решений в области управления брендом. Это побуждает руководство вузов выбирать наиболее эффективную модель управления брендом и адаптировать ее к специфике конкретной образовательной организации.

Наиболее известная модель, предполагающая разделение решений относительно бренда – это трехциклическая модель управления брендом А. Длигача («восьмерка»), которая выделяет следующие циклы:

большой цикл – определяется видение бренда, разрабатывается концепция бренда и его базовая атрибутика. Эти решения носят долгосрочный характер и остаются неизменными в течение нескольких лет;

средний цикл – осуществление операций с брендом, мониторинга его позиции. Принимаются и реализуются решения об усилении бренда и интегрированных маркетинговых коммуникаций бренда;

малый цикл – уровень тактических действий. Осуществляется поддержка управления брендом, реализуются разработанные коммуникационные мероприятия и контроль их эффективности.

Модель носит замкнутый характер, что выражается в системе постоянного аудита и принятии необходимых стратегических решений, если была выявлена низкая эффективность тактических действий. Представленная модель позволяет добиться повышения эффективности стратегических решений за счет стабильности стратегии в течение определенного времени, а также четкого распределения ответственности между исполнителями различного уровня [2].

Рассмотрим вариант адаптации данной модели к деятельности вуза. В рамках большого цикла ключевая роль отводится ректору и руководителям профильных подразделений вуза: отдела маркетинга, рекламы, отдела развития и других. Основные решения, которые необходимо принять, касаются позиционирования бренда и определения его сути, которые согласуются с миссией образовательной организации. Уточняются основные элементы бренда, в том числе составляющие его визуальной идентичности. Представленные решения носят стратегический характер и определяют деятельность в области управления брендом на несколько лет вперед. Именно поэтому в рамках этого цикла руководители вузов прибегают к услугам сторонних орга-

низаций, профессионалов в области бренд-менеджмента. Стоит отметить, что круг лиц, ответственных за принятие указанных решений, достаточно узок, в тоже время результаты должны быть доведены до всех сотрудников и профессорско-преподавательского состава, чтобы находить отражение в их работе с потребителями.

В рамках среднего цикла предполагается принятие оперативных решений по отдельным направлениям бренд-менеджмента: планирование системы интегрированных коммуникаций бренда, разработка комплекса научных мероприятий и мероприятий международного сотрудничества, поиск ключевых партнеров среди работодателей и многое другое. Круг лиц, участвующих в принятии решений, намного шире и включает руководителей профильных подразделений (маркетингового, рекламного, ответственных за взаимодействие с работодателями, СМИ, международное сотрудничество, организацию научных мероприятий, приемной компании и др.). Кроме того, могут быть привлечены руководители учебных структурных подразделений.

В рамках малого цикла осуществляются тактические действия, касающиеся реализации отдельных оперативных решений в области управления брендом. Предполагается проведение регулярного контроля проводимых мероприятий и оценка их эффективности. Важным этапом является оценка восприятия бренда представителями отдельных потребительских групп вуза: студентов, работодателей, абитуриентов. Исполнителями выступают сотрудники различных отделов и подразделений, которые привлекались к принятию оперативных решений в рамках среднего цикла.

Стоит отметить, что значимая роль при адаптации данной модели отводится аудиту бренда, регулярное проведение которого позволяет осуществить своевременную корректировку решений в рамках среднего цикла, а также внести изменения в стратегию бренда, если это будет целесообразно с учетом изменений внешней и внутренней среды.

Процесс адаптации к деятельности вуза представленной модели в практическом плане усложняется тем, что достаточно трудно определить круг ответственных лиц в рамках среднего и малого циклов. В большинстве образовательных организаций нет бренд-менеджеров, а тактические действия осуществляются силами работников различных отделов. Очевидно, что главной задачей в данном случае выступает организация эффективного распределения обязанностей, не допускающего дублирование функций, а также налаживание системы взаимодействия сотрудников различных подразделений, выполняющих оперативные и тактические действия по управлению брендом.

Библиографический список

1. *Аюпова В. К., Хусаинова С. В., Устюжина О. Н.* Актуальность брендинга образовательных услуг современного вуза // Символ науки. 2015. № 6. С. 88–91.
2. *Зозулёв А., Нестерова Ю.* Модели брендинга: классификация и краткая характеристика. URL: http://zozulyov.narod.ru/olderfiles/1/Zozulev_new.pdf.
3. *Прохоров А. В.* Брендинг университетов: российский опыт // Вестник Тамбовского университета. Сер.: Гуманитарные науки. 2016. № 3–4. С. 27.
4. *Melewar T. C., Bang Nguyen.* Five areas to advance branding theory and practice // Journal of Brand Management. 2015. No. 21. P. 758–769.

Сведения об авторе

Жадько Евгения Александровна (Россия, Екатеринбург) – старший преподаватель кафедры маркетинга и международного менеджмента, Уральский государственный экономический университет (sylv@list.ru)

Evgeniya A. Zhadko (Russia, Ekaterinburg) – senior lecturer of Marketing and International Management Department, Ural State University of Economics (sylv@list.ru)

The role of brand management in the management of high school

Abstract. In modern conditions there is no doubt the need of brand management of the university, but there is a problem of the lack of a clear division of responsibilities in this area among the university departments. It is proposed to adapt the tricyclic brand management model to the activity of the educational organization.

Keywords: brand management; university brand; tricyclic model; strategic level; operational level; tactical level.

◇ ◇ ◇

Analysis of the satisfaction level of the employees in a selected company of the Czech Republic

Abstract. Employee satisfaction is an important aspect of human resource management. The aim of the article is to analyze employee satisfaction in Hand-made Service Inc. and to interpret results using descriptive statistics. Participants in this study were 83 % of all company employees. The obtained results show the gaps in job satisfaction, working conditions, staff motivation, factors affecting work satisfaction and present the possibilities of improving this field.

Keywords: job satisfaction; working conditions; descriptive statistics; work environment.

Purpose

The term «work satisfaction» has been dealt with by several authors, such as Z. Palan, J. Koubek, M. Armstrong and others. Author D. Pauknerova (2006), who described this concept in the easiest way, and states that work satisfaction is related to the content of work and working conditions, and is based on the feeling of being able to work well. R. Kocianova (2010), which dealt with both definition of the concept and factors influencing work satisfaction. The difference between general satisfaction and job satisfaction is, according to Kocian (2010), that work satisfaction is just a part of overall life satisfaction. In theory, however, it is not easy to understand this issue uniformly, as it is difficult to generalize it because of the influence of many variables.

Methods

The outputs of the contribution are based on research carried out between December 2017 and January 2018 in Hand-made Service Inc. in Nové Bystrice. This analysis uses a paper version of the questionnaire survey for all employees of the company, which contains questions about job satisfaction. All questions for all employees are the same. Data analysis is performed by basic methods of descriptive statistics. Numerical calculations and statistical analyzes are performed using Excel and R version R-2.15.3. [1–3] Further, quantitative responses are evaluated using the smallest and greatest values, mod, median, mean, and sampling standard deviations [4–6].

Results

Company characteristics

The company Hand-made Service Ltd. was founded in 2001 by Mr. L. Růžička in Nova Bystrice. The subject of this company's business is the completion of the paper and printing industry. Major printers of the

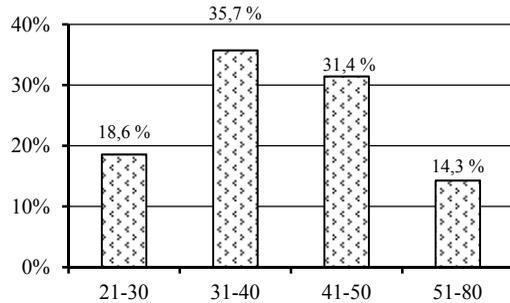
company include printers, advertising agencies and, last but not least, packaging manufacturers from the German and Austrian countries. The company currently employs 84 employees.

Evaluation of identification questions

The research was attended by 6 men and 64 women. The average age of the respondents is $39,86 \pm 2,58$ years, the standard deviation is 13,28, median of 35 years. 67,14 % of respondents are aged 31–50 years old.

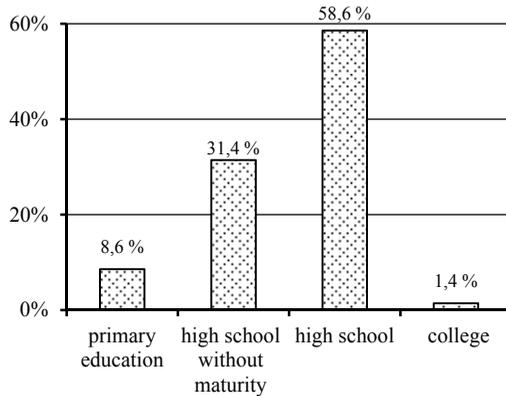
Age:

Category	Quantity
21–30	13
31–40	25
41–50	22
51–80	10
Total	70



Education:

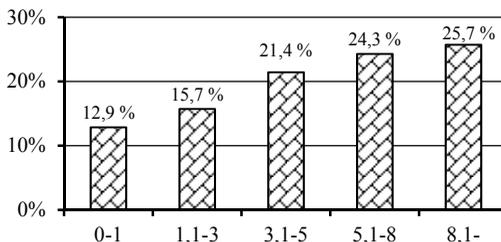
Category	Quantity
Primary	6
High school without	22
High school	41
College	1
Total	70



The number of years worked in an enterprise is a pointer that shows the persistence of employees. The largest part consists of employees who work in the company for more than 5 years. The least is the number of employees who work less than one year (12,9 %). The average number of years worked is $5,78 \pm 0,98$ years. The median is (Me = 5 years), the standard deviation is (s = 4,09); 70,7 % of workers work from 3,1 years to more years. This means that practice is a non-homogeneous variable.

Worked experience in this enterprise:

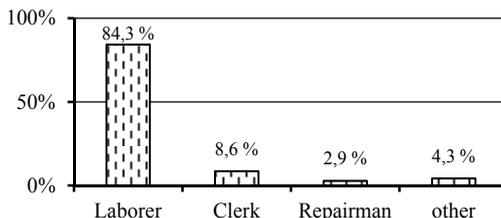
Category	Quantity
0-1	9
1,1-3	11
3,1-5	15
5,1-8	17
8,1 and more	18
Total	70



The largest share of employees is 83,3 % of the workers, which is 59 people. In the second position, the administrative staff is 8,6 %. The repairer and others are almost the same. (2,9 % and 4,3 %).

Working position:

Category	Quantity
Laborer	59
Clerk	6
Repairmen	2
Others	3
Total	70

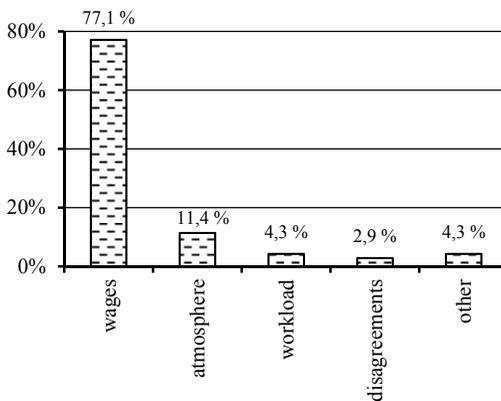


Results of selection questions

The reason for the voluntary departure is the wage (77,1 %), the second place is the bad working atmosphere (11,4 %) and the third job (4,3 %). In this enterprise, employees are mostly remunerated for their work.

1. What do you think is the reason for voluntary retirement?

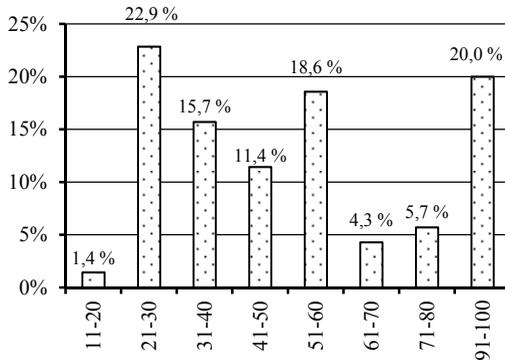
Category	Quantity
Wages	54
Atmosphere	8
Workload	3
Disagreements	2
Others	3
Total	70



The average net salary is $52,86 \pm 6,1 \%$. The median is ($Me = 45 \%$), the standard deviation is ($s = 25,59 \%$). 16 employees would increase their current net wage by 21–30 %, 14 employees by 91–100 %, 13 employees by 51–60 %, only one employee to increase their net wage by 11–20 % .

2. What is your perception of the percentage of net wage?

Category	Quantity
11–20	1
21–30	16
31–40	11
41–50	8
51–60	13
61–70	3
Total	70



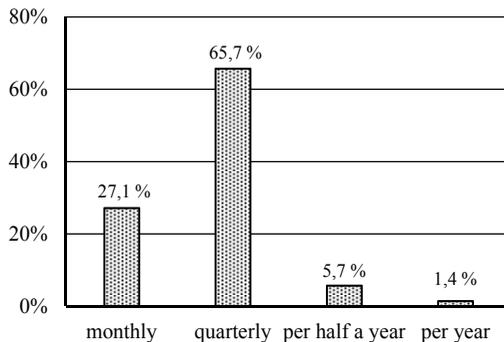
3. What would you like to receive from your employer as benefits?

48 (68,6 %) employees are for the introduction of the 13th salary, 21 (30,0 %) employees would like to spend an extra week and only one employee (1,4 %) would be interested in a pension insurance contribution.

4. How often would you like to be financially rewarded?

65,7 % of employees would like to be paid monthly, 27,1 % of people quarterly, 5,7 % a year, and 1,7 % per year.

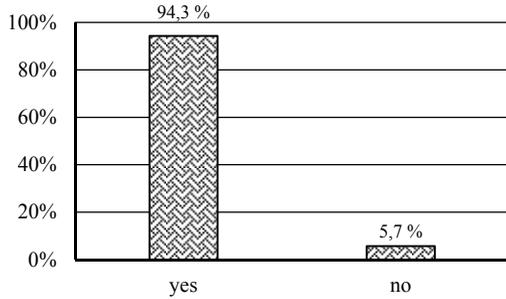
Category	Quantity
Monthly	46
Quarterly	19
Per half a year	4
Per year	1
Total	70



5. Do you recommend your company to your friends? Only 13 people (18,6 %) out of 70 (81,4 %) interviewed would recommend this business to their acquaintances.

6. Does working hours suit you?

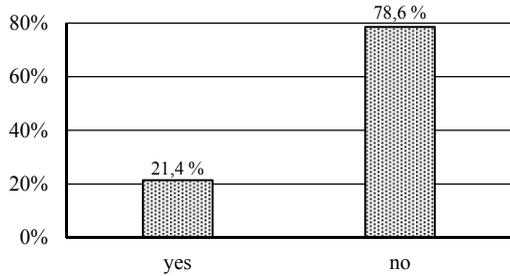
Category	Quantity
Yes	66
No	4
Total	70



Providing work clothes and shoes is not available to all.

7. Does your company provide working clothes and shoes for your work?

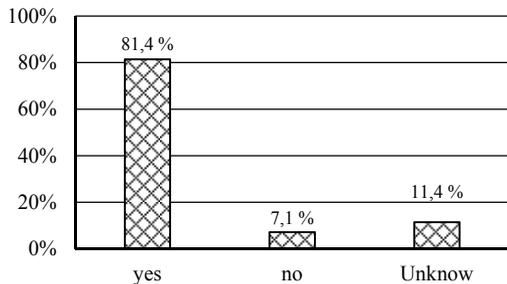
Category	Quantity
Yes	15
No	55
Total	70



The company properly informs its employees about work safety. Every year, employees are trained, alerted to changes, standards, and so on.

8. Are you properly familiar with occupational safety?

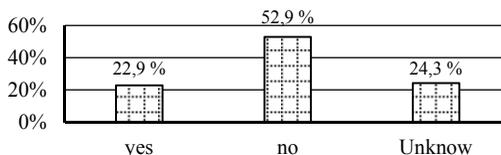
Category	Quantity
Yes	67
No	5
Unknown	8
Total	70



More than half of the employees (52,9 %) have no idea what kind of benefits the company provides. Only 22,9 % of employees know what benefits they get.

9. Are you familiar with all the benefits your company provides?

Category	Quantity
Yes	16
No	37
Unknown	17
Sum	70



Conclusion

From the results of the questionnaire survey conducted by the employees of Hand-made Service, Ltd., it was found that the employees are not satisfied with several aspects. Financial evaluation is one of the main aspects of employee dissatisfaction. The survey found that one of the main problematic areas concerns current earnings, remuneration for performances, benefits, temperature in the workplace, and above all communication problems by senior staff. It was also found that employees also lacked a reward in the form of recognition, praise, or thanks.

References

1. *Armstrong M.* Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trend a postupy. 10 vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.
2. *Kociánová R.* Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010.
3. *Koubek J.* Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4 rozšif. a dopln. vyd. Praha: Management press, 2007.
4. *Palán Z.* Lidské zdroje. Výkladový slovník. Academia, 2002.
5. *Pauknerová D. et al.* Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2006.
6. *Stuchlý J.* Statistické analýzy dat. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická, 2015.

Contact info

Tsolmon Jambal (Czech Republic, České Budějovice) – PhD, RNDr, Associate Professor of Management Department and Economics Department, Institute of Technology and Business in České Budějovice (jambal@mail.vstecb.cz)

Jaroslav Stuchlý (Czech Republic, České Budějovice) – CSc., Associate Professor of Management Department and Economics Department, Institute of Technology and Business in České Budějovice

Šárka Jehnětová (Czech Republic, České Budějovice) – master student, Institute of Technology and Business in České Budějovice



В. С. Заруцкая, С. В. Орехова

Эволюция подходов к формированию интеграционных объединений бизнеса

Аннотация. Статья посвящена научному обзору теорий, объясняющих межфирменное взаимодействие на современных рынках. Подходы к интеграционным процессам сгруппированы по области исследования. Охарактеризован вклад каждого направления. Сделан вывод об актуальности сетевого подхода для анализа современных рынков.

Ключевые слова: интеграционные процессы; межфирменное взаимодействие; сетевой подход; неoinституционализм.

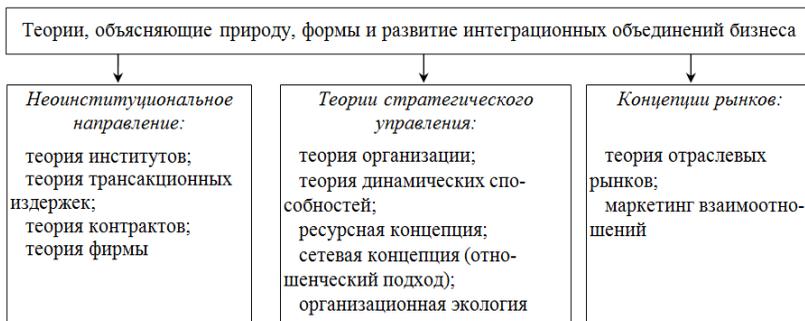
Современная экономика характеризуется усложнением форм организации бизнеса и способов координации деятельности экономических агентов. Процессы межфирменной кооперации, которые в настоящее время демонстрируют большинство рынков, широко обсуждаются экономистами, социологами, маркетологами, специалистами по теории организации и стратегического управления. В связи с этим особую актуальность приобретает систематизация и упорядочение имеющихся знаний об интеграционных процессах и структурах, необходимое: 1) для формирования единого теоретического поля, позволяющего осознавать современную стремительно развивающуюся экономическую реальность; 2) Для дальнейшего прикладного применения в области конструирования новых эффективных бизнес-моделей.

Цель настоящей статьи – систематизировать имеющиеся теоретические подходы, объясняющие причины интеграционных процессов на современных рынках.

Исторически, межорганизационные образования не новы: они были известны давно и в очень разных проявлениях [3]. Множественные исследования интеграционных процессов и форм стали возникать с 1960-х годов и в настоящем времени представляют собой большой пласт знаний (см. рисунок).

Направление современного институционального анализа предложило набор базовых предпосылок для исследования закономерностей функционирования экономико-социальной среды. Важным вкладом является идея О. Уильямсона о системе координат «Рынок-гибрид-иерархия».

Рынок, гибрид и иерархия отличаются, прежде всего, с точки зрения типов контрактов, лежащих в основе их экономической деятельности. А выбор типа контракта (классического, неоклассического



Направления, внесшие вклад в понимание интеграционных процессов на современных рынках

или отношенческого), в свою очередь, обусловлен параметрами планируемых транзакций (частота, продолжительность) и оценкой активов (специфичность), необходимых для исполнения сделок. Каждому типу контракта будет соответствовать своя структура управления [4; 7]. М. Ю. Шерешева предлагает рассматривать гибриды как результат двух разнонаправленных процессов: «квази-интернализации» и «квази-экстернализации». Таким образом, вводится понятие Квазиинтеграции, позволяющее отойти от дихотомии «интеграция-дезинтеграция» и акцентировать внимание на развитии новых форм межорганизационного взаимодействия, включив их в теоретический анализ интеграции [8].

Блок теорий стратегического управления сфокусирован на выяснении природы и механизмов создания конкурентных преимуществ организаций, обеспечивающих им присвоение экономических выгод, недоступных соперникам [9]. В рамках этого направления знаний исследуются факторы и условия межорганизационных отношений [5], вводятся понятия способов координации [2] и механизма координации экономических агентов. Обсуждаются идеи формирования конкурентных преимуществ на базе стратегических активов (ресурсный подход) и динамических способностей. Возникает понятие «отношенческой ренты», «которая может быть создана только путем совместных идиосинкразических усилий партнеров, специализированных относительно их альянсов» [1].

В середине 1990-х годов Р. Майлз и Ч. Сноу вводят и описывают понятие сетевой структуры как формы управления организацией. Сетевой подход, разрабатывавшийся в рамках целого ряда дисциплин [1], получил широкое применение в сфере экономики и управления.

Организационная экология, в основе которой лежит эволюционная теория, основана на определяющей роли рыночной среды, как оптими-

зирующей организационные взаимодействия силы. Организационная экология сосредоточила взгляд на «популяциях» небольших фирм и множестве форм сетевого взаимодействия между ними. Были введены понятия «рыночной ниши» и «структурной инерции». Также в рамках эволюционной теории развивается идея соопетитион (сотрудничество конкурентов). Сочетание конкуренции и сотрудничества выступает в роли нового стимула к межорганизационному взаимодействию [1].

В отдельный блок нами выделена теория отраслевых рынков, базирующаяся на неоклассическом подходе и рассматривающая интеграцию как способ ограничения конкуренции и усиления рыночной власти на рынках. В рамках этого направления были описаны традиционные формы интеграции, виды интеграции с точки зрения производимой продукции [9].

В области интересов маркетинга взаимоотношений лежит построение взаимоотношений в каналах дистрибуции, непосредственные формы и методы коммуникации с конечным потребителем на всех (а не только потребительских) рынках. Эта концепция тесно связана с сетевым подходом и развивает идеи межфирменной кооперации на современных рынках [9].

В целом, можно констатировать, что интеграционные процессы на рынках представляют собой научный интерес для целого ряда общественных наук. Множество исследований последнего десятилетия посвящено сетевому подходу. Происходит формирование «сетевого общества» – динамичной открытой системы; ее основой служат «сети производства, власти и опыта» (Кастельс). Междисциплинарный характер сетевой парадигмы [1] позволяет исследовать, прогнозировать и проектировать дальнейшее развитие рынков и новых бизнес-моделей с помощью инструментов различных теорий, что открывает широкие перспективы в ее дальнейшем применении.

Библиографический список

1. *Баджо А., Шерешева М. Ю.* Сетевой подход в экономике и управлении: междисциплинарный характер // Вестник Московского университета. Сер. 6. Экономика. 2014. № 2. С. 5–23.
2. *Дементьев В. Е., Евсюков С. Г., Устюжанина Е. В.* Гибридные формы организации бизнеса: к вопросу об анализе межфирменных взаимодействий // Российский журнал менеджмента. 2017. Т. 15. № 1. С. 89–122.
3. *Каткало В. С.* Межфирменные сети: проблематика исследований новой организационной стратегии в 1980–1990-е годы // Вестник С-Петербургского ун-та. Сер. 5. Экономика. 1999. № 2. С. 21–38.
4. *Кузьминов Я. И., Бендукидзе К. А., Юдкевич М. М.* Курс институциональной экономики: институты, сети, транзакционные издержки, контракты: учебник для студентов вузов. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2006.

5. *Оливер К.* Факторы межорганизационных отношений: интеграция и перспективы // Теория организации: хрестоматия. 2-е изд. / пер. с англ. под ред. Т. Н. Клеминой. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010. С. 222–265.

6. *Третьяк О. А., Румянцева М. Н.* Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена // Российский журнал менеджмента. 2003. № 2. С. 25–50.

7. *Уильямсон О. И.* Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая контрактация». СПб.: Лениздат, 1996.

8. *Шерешева М. Ю.* Межорганизационные сети в системе форм функционирования отраслевых рынков: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. М., 2006.

9. *Шерешева М. Ю.* Формы сетевого взаимодействия компаний: учеб. пособие. М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2010.

Сведения об авторах

Орехова Светлана Владимировна (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятий, Уральский государственный экономический университет (bentarask@list.ru)

Заруцкая Вера Сергеевна (Россия, Екатеринбург) – ассистент кафедры экономики предприятий, Уральский государственный экономический университет (bsezon@inbox.ru)

Svetlana V. Orekhova (Russia, Ekaterinburg) – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of Enterprises Economics Department, Ural State University of Economics (bentarask@list.ru)

Vera S. Zarutskaya (Russia, Ekaterinburg) – assistant of Enterprises Economics Department, Ural State University of Economics (bsezon@inbox.ru)

Evolution of business integration genesis theories

Abstract. In the article the authors analyze and systematize theories which research and explain genesis of interfirm cooperation at the markets. Approaches are shown in schematic view by the fields of study. The contributions of every approach are described briefly. The authors make conclusion that network approach is most actual for analysis of the markets.

Keywords: integration process; interfirm cooperation; network approach; new institutional economics.

◇ ◇ ◇

А. Т. Затикян

Современное состояние и развитие малого и среднего предпринимательства в Республике Армения

Аннотация. Статья посвящена анализу развития и выявлению проблем в сфере малого и среднего предпринимательства в Республике Армения. Исследована государственная поддержка малых и средних предприятий в стране. Установлена степень влияния различных категорий субъектов предпринимательства на формирование основных макроэкономических показателей социально-экономического развития Армении.

Ключевые слова: малое и среднее предпринимательство; бизнес; поддержка; особенности; кредит; налоги.

В экономике Республики Армения (РА) произошли изменения, после провозглашения независимости. Экономика страны в настоящее время имеет рыночную направленность, открыта для торговли и капитала и основана на услугах, легкой промышленности, металлургии, строительстве, а также на сельском хозяйстве. Становление и развитие малого и среднего предпринимательства сыграло значительную роль в экономике независимой Армении, так как в развивающихся странах, где рыночные реформы находятся на разных ступенях реализации, данная сфера приобретает особые функции в создании совершенной конкуренции, сокращении безработицы, а также мобилизации природных ресурсов.

Малое и среднее предпринимательство стратегически важно для Армении. Оно должно составлять хотя бы 50 % от ВВП. Отметим, что удельный вес малого и среднего бизнеса в ВВП Армении составил в 2000 г. 24,8 %; 2006 г. – 40,3; 2007 г. – 41; 2010 г. – 43; 2013 г. – 34,2; в 2016 г. – около 33 %. Фактически, в течение 2000–2012 гг. был зарегистрирован рост МСБ, а уже с 2012 – 2016 гг. – упадок¹.

В современных экономических условиях необходимо целенаправленное развитие малого и среднего бизнеса. Особенно в части сервиса и обслуживания большого бизнеса. На долю малых и средних предприятий в структуре экспорта Армении приходится не более 15 %.

¹ *Справочник* сферы малого и среднего предпринимательства Армении, 2003–2004 гг., 2004–2005 гг., 2005–2006 гг. Центр национального развития МСП Армении, а также данные официального сайта Национальной статистической службы Республики Армения. URL: <http://www.armstat.am/am/?nid=82/>.

Не меняется также сама структура экспорта, которая состоит в основном из группы 25 товаров, производимых преимущественно крупным бизнесом.

Удельный вес малого и среднего бизнеса в ВВП Армении ежегодно увеличивается как минимум на 1 %. Планируется, что удельный вес малого и среднего бизнеса к 2018 г. достигнет как минимум 40 % против нынешних 30 %¹.

Следует отметить, что после многолетних реформ, в сфере малого и среднего бизнеса РА все еще существует огромное множество нерешенных проблем: неэффективная система поддержки субъектов МСБ, отсутствие четких механизмов финансирования предприятий данной сферы, несовершенная законодательная база и система налогообложения, а также слабая развитость МСБ во многих регионах РА. Одной из основных проблем является пассивное участие малого и среднего бизнеса в экспортных операциях страны, что отрицательно влияет на экономику, оставляя неиспользованным значительный потенциал. С целью улучшения экономической ситуации РА, необходимо предпринимать меры для стимулирования развития малого и среднего бизнеса, изучая опыт стран, некогда переживавших экономический спад и достигших успеха за счет осуществления эффективной политики именно в сфере МСБ. Экономический рост, высокая инвестиционная активность и уровень занятости населения во многом определяются уровнем развития малого и среднего бизнеса.

Субъекты МСБ в Армении до октября 2010 г. классифицировались согласно Закону РА «О государственной поддержке малого и среднего предпринимательства» еще от 5 декабря 2000 г. В основе классификации ставились данные о сфере деятельности предприятия, а также численности его работников. Однако такие критерии классификации не соответствовали европейским, вследствие чего периодически возникали проблемы при оказании международного содействия субъектам МСБ РА. Именно по этой причине в октябре 2010 г. правительством был разработан и в дальнейшем утвержден новый проект (изменение в законе вошло в силу с 1 января 2011 г.), согласно которому классификация МСБ была приведена в соответствие с европейскими стандартами. основополагающая цель изменения – во избежание проблем, возникающих при оказании европейской финансовой и технической помощи субъектам МСБ РА².

¹ *Стратегия* развития МСБ на 2016–2018 годы, разработанная совместно с экспертами азиатского банка развития. URL: <http://rescue.org.ru/ru/news/analytics/1665-razvitiemalogo-i-srednego-biznesa-obzor/>.

² *О государственной поддержке малого и среднего предпринимательства*: закон РА от 28 декабря 2000 г. № ЗР-121 (с изм.).

Согласно Закону РА «О государственной поддержке малого и среднего предпринимательства» субъектами МСБ не являются кредитные организации, страховые и инвестиционные компании, ломбарды, профессиональные участники рынка ценных бумаг, казино и субъекты, которые осуществляют деятельность по организации игр с выигрышами, а также дочерние и зависимые экономические организации.

Приведем данные, характеризующие состояние малого и среднего бизнеса в Армении. По состоянию на 1 января 2016 г. в РА действовало 75 773 зарегистрированных субъектов малого и среднего бизнеса, что составляло около 98 % всех предприятий РА. В общем количестве субъектов МСБ доминировали микро предприятия – 92 %, а доля малых и средних предприятий составляла соответственно 6,5 % и 1,5 %.

Очевидно, что существенная часть микро, малых и средних предприятий РА по состоянию на 1 января 2016 г. осуществляла деятельность в сферах промышленности, оптовой и розничной торговли и оказания различных услуг¹.

Количество субъектов, участвующих в данной деятельности, является одним из основных показателей состояния сферы МСБ в стране и эффективности государственной поддержки. В Республике Армения оно имело в 2006–2016 гг. главным образом колеблющийся характер. Наибольший спад был зафиксирован в 2010 г., когда количество субъектов МСП уменьшилось по сравнению с предыдущим годом почти в два раза. Очевидно, что в основном это связано с глобальным финансово-экономическим кризисом.

В частности, доля занятых в МСП в общем числе занятых в 2010 г. составила 21,8 % к 2009 г., т. е. почти вдвое снизилась. Несмотря на рост, зарегистрированный в 2010–2012 гг., доля занятых в субъектах МСП по-прежнему отстает от докризисного показателя среди всех занятых. Очевидно, что число зарегистрированных субъектов МСП в государственном секторе и уровень их занятости взаимосвязаны, и в этом отношении низкая эффективность государственной политики в отношении сферы также сказывается на последнем. Другими словами, сферы МСП в республике частично реализует одну из своих функций: обеспечение занятости, которая, с одной стороны, указывает на низкую степень ее развития и различные проблемы. А с другой – ведущей государственной политикой и низкой эффективностью поддержки.

На предприятиях сферы МСБ РА по состоянию на 1 января 2016 г. было занято 364 694 человек, что составляло порядка 25 % всего тру-

¹ Данные официального сайта Национальной статистической службы Республики Армения. URL: <http://www.armstat.am/am/?nid=82/>.

доспособного населения РА¹. Основная доля занятых сферы МСБ РА (37,6 %) приходилась на микропредприятия. Несмотря на существенное количество действующих в РА субъектов малого и среднего бизнеса их доля в ВВП составляет около 27 % (согласно последним исследованиям НЦР МСБ РА), что свидетельствует о нерешенности многочисленных проблем сферы МСБ. С другой стороны, причиной может служить еще и то обстоятельство, что основная доля субъектов МСБ РА микропредприятия (92 %), не обладающие тем потенциалом развития, который есть у малых, средних и особенно крупных фирм.

На наш взгляд, с целью дальнейшего совершенствования финансирования малого и среднего предпринимательства необходимо: разработка методики составления бизнес-планов для инвестиционных программ; организация подготовки специальных кадров для МСП; введение механизма оценки и дальнейшего осуществления инвестиционных проектов; организация выставок-продаж с информационным обеспечением, конференций, организация курсов обслуживания венчурных, инновационных проектов МСП; централизация в РА местного и зарубежного капитала с целью осуществления инвестиций на месте и т. д.

Таким образом, уровень развития МСП напрямую определяет степень развития экономики страны в целом. МСП в зарубежных странах является важным фактором экономического роста, вносящим весомый вклад в объемы производства ВВП и занятость. Развитие МСБ в зарубежных странах идет более быстрыми темпами за счет адресной поддержки со стороны государства, частных коммерческих и финансовых структур. Данный субъект экономических отношений представляет собой средний класс, который служит базой для стабильного развития экономики стран.

Сведения об авторе

Затикян Алвард Тевосовна (Республика Армения, Ереван) – кандидат экономических наук, заместитель директора, Институт экономики им. М. Котаяна Национальной академии наук Республики Армения (alvard.zatikyan@mail.ru)

Alvard T. Zatikyan (Republic of Armenia, Yerevan) – Candidate of Sciences (Economics), Deputy Director, Institute of Economics named after M. Kotanyan of National Academy of Sciences of Republic of Armenia (alvard.zatikyan@mail.ru)

¹ Данные сайта countrymeters. URL: <http://www.countrymeters.info>; URL://countrymeters.info/ru/Armenia/.

Contemporary stance and the state of development of small and medium-sized entrepreneurship in the Republic of Armenia

Abstract. The article presents the analysis of developing and identifying the issues in the area of small and medium-sized entrepreneurship in Republic of Armenia. State support to small and medium-sized enterprises in the country has been studied. The level on influence of various types of entrepreneurial entities on main macroeconomic indicators in ensuring socio-economic development of the Armenia has been identified.

Keywords: small and medium-sized entrepreneurship; business; support; specifics; loan; taxes.



УДК 338.1

А. Г. Захарян

Проблемы совершенствования управления персоналом в акционерных обществах Республики Армения

Аннотация. В статье рассмотрены основные подходы к совершенствованию управления персоналом в акционерных обществах. Исследуется внедрение системы ассесмент-центра, которая используется для отбора, обучения и развития персонала, управления карьерой, продвижения сотрудников и наставничества, а также получения обратной реакции от сотрудников в плане мотивации.

Ключевые слова: акционерное общество; персонал; управление; эффективность; экономика.

В современных экономических условиях одним из важнейших направлений в работе любой компании является работа с персоналом. В компаниях с небольшой численностью персонала все кадровые функции может выполнять один работник или несколько. В крупных корпорациях выполнение всех стратегических кадровых задач возлагается на целое подразделение или департамент [3].

Как известно, управление персоналом крупных компаний в Республике Армения стартовало после создания новых акционерных обществ (АО) и приватизации госкомпаний, в дальнейшем зарегистрированных как АО. Хронология создания АО представлена на рис. 1.

Как видно из данного рисунка, по состоянию на 1 января 2018 г. в государственном регистре Армении было зарегистрировано 4 067 АО, из которых 3 172 – ЗАО и 895 – ОАО. Сокращение количе-

ства ОАО в основном связано с преобладанием инсайдерской модели корпоративного управления. Формирование в Армении инсайдерской модели корпоративного управления в основном обусловлено преобладанием модели семейного бизнеса [1]. Последнее, в свою очередь, оказывает значительное влияние на развитие рынка ценных бумаг. Очевидно, что активизация деятельности АО будет способствовать ускоренному развитию экономики Республики Армения.

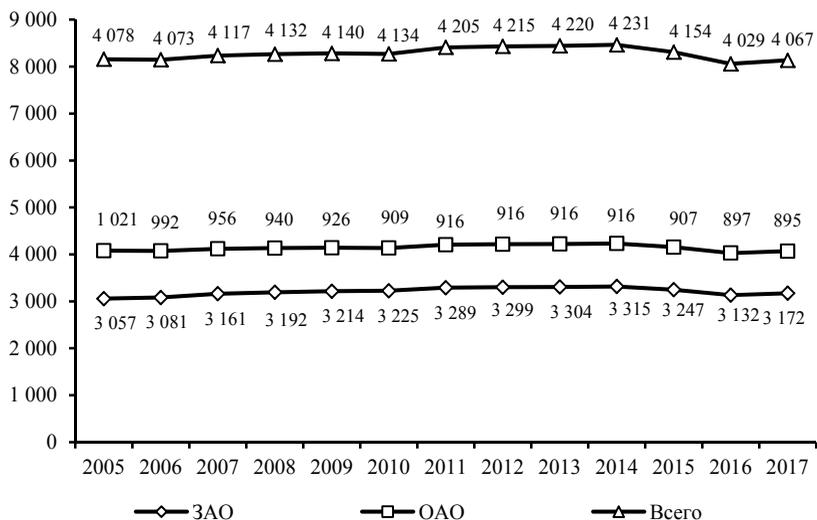


Рис. 1. Количество зарегистрированных АО в государственном регистре Армении по организационно-правовым формам и годам (2005–2017 гг.)¹

Управление персоналом базируется на нескольких важных принципах:

- принцип подбора персонала по деловым и личным качествам;
- принцип преемственности: сочетание в коллективе опытных и молодых сотрудников;
- принцип должностного и профессионального продвижения работников на основе использования обоснованных критериев оценки их деятельности и обеспечения условий для постоянного карьерного роста;

¹ Основанием для приведенных данных послужили: Социально-экономическое положение Республики Армения в 2005–2017 гг., а также публикации Министерства юстиции – «Зарегистрированные юридические лица в Республике Армения».

принцип открытого соревнования: компания, которая заинтересована в создании кадрового потенциала, должна поощрять соревнование между сотрудниками, претендующими на руководящие должности;

принцип сочетания доверия к работникам и проверки исполнения распоряжений;

принцип соответствия – порученная работа должна соответствовать возможностям и способностям исполнителя;

принцип автоматического замещения отсутствующего сотрудника с учетом служебных должностных инструкций;

принцип повышения квалификации;

принцип правовой защищенности – все кадровые управленческие решения должны приниматься только на основе действующих правовых актов.

Управление персоналом должно иметь системный характер, т. е. необходим скоординированный подход ко всем направлениям формирования и регулирования кадрового состава компании: набору персонала, расстановке руководящих кадров, подготовке и повышению квалификации, отбору и трудоустройству.

Как известно, корпорации используют разнообразные технологии отбора и оценки персонала – чем более престижна и высокооплачиваема должность, тем более сложные технологии применяются при оценке кандидата на вакантную должность. На сегодняшний день разработанные методики ассесмент-центра уже несколько десятилетий используют крупнейшие зарубежные и российские компании – такие как IBM, General Electric, Philips, Ford, Pepsi, ОАО «МТС», РАО ЕЭС-России, Холдинг «Система», Сбербанк РФ и многие другие. Ассесмент-центр – один из методов комплексной оценки персонала основанный на использовании взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов¹.

За выбором персонала следует его адаптация. Адаптация является процессом активного приспособления человека к изменившейся среде с помощью различных социальных средств.

В системе управления персоналом особое место принадлежит развитию персонала. Под развитием персонала понимается совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом компании в области обучения персонала, его переподготовки и повышения квалификации [4].

¹ *Ассесмент-центр.* URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Ассесмент-центр/>.

Система оплаты труда корпораций основывается на действующем законодательстве. Корпорации могут самостоятельно устанавливать принципы, формы и системы оплаты труда работников – в зависимости от квалификации, сложности и условий выполняемой работы, одновременно обеспечивая гарантированный законом минимальный размер оплаты труда [2].

Очевидно, что на эффективность управления персоналом компании значительное влияние оказывают такие показатели, как среднемесячная номинальная заработная плата, размер минимальной оплаты труда и количество занятого населения в экономике. Рассмотрим данные показатели в Республике Армения (см. таблицу).

**Среднемесячная номинальная заработная плата,
размер минимальной оплаты труда и количество занятого населения
в Республике Армения (2008–2017 гг.)**

Год	Показатель		
	Среднемесячная номинальная заработная плата, драм	Размер минимальной оплаты труда, драм	Занятое население, тыс. человек
2008	87 406	25 000	1 117,6
2009	96 019	30 000	1 089,4
2010	102 652	30 000	1 188,0
2011	108 092	32 500	1 120,8
2012	140 739	32 500	1 166,5
2013	146 524	45 000	1 182,7
2014	171 120	55 000	1 153,3
2015	184 441	55 000	1 105,4
2016	180 971	55 000	1 010,4
2017	191 930	55 000	1 032,8

Примечание. Составлено по: *Официальный сайт* Национальной статистической службы Республики Армения. URL: <http://www.armstat.am>.

Данные таблицы свидетельствуют, что в 2017 г. по сравнению с 2008 г. в Армении среднемесячная номинальная заработная плата повысилась на 104 524 армянских драмов¹, размер минимальной оплаты труда на 30 000 драмов. Одновременно, в 2017 г. по сравнению с 2008 г. в Армении сократилась численность занятого населения на 84,8 тыс. человек. Однако, следует отметить, что в 2017 г. по сравнению с 2016 г. данный показатель вырос на 22,4 тыс. человек, что является положительным сдвигом в экономике страны.

Как известно, совершенствование управления персоналом в АО Армении требует наличия соответствующих финансовых средств, что в свою очередь зависит от эффективности финансово-экономической деятельности. Очевидно, что эффективность деятельности компаний

¹ 1 российский рубль равен 8,50 армянским драмам.

неразрывно связана с осуществлением объемных инвестиций. По состоянию на 1 января 2018 г. в Армении инвестируемый компаниями акционерный капитал составил порядка 856,5 млн дол. (рис. 2).

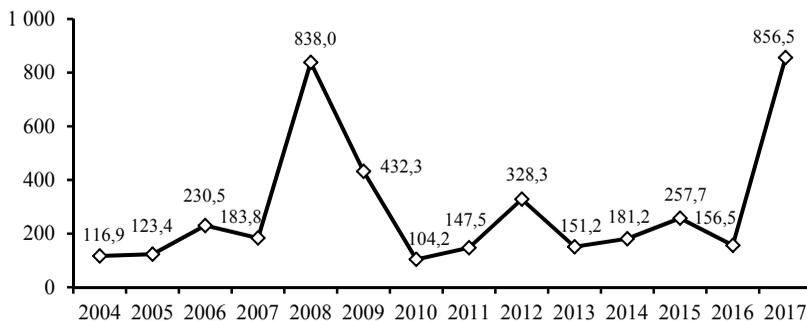


Рис. 2. Инвестируемый компаниями Армении акционерный капитал в 2004–2017 гг., млн дол.¹

Из рис. 2 видно, что в 2017 г. по сравнению с 2004 г. акционерный капитал компаний вырос на 739,6 млн дол. Резкое колебание инвестируемого акционерного капитала наблюдалось в 2008–2010 гг., что в основном обусловлено финансово-экономическим кризисом. Также резкий рост инвестиций был зафиксирован в 2017 г., что связано со значительным улучшением инвестиционного климата и совершенствованием налогового администрирования. Очевидно, что улучшение инвестиционного климата в Армении будет способствовать росту инвестируемого акционерного капитала, что создаст предпосылки для создания новых рабочих мест и повышения уровня жизни населения.

Обобщая вышеизложенное, следует подчеркнуть, что на современном этапе развития экономики Армении ускоренное развитие и распространение информационных технологий способствует привлечению наиболее профессиональных кадров в акционерные общества. В данном процессе наиболее активно себя проявляют коммерческие банки и крупные производственные компании². Учитывая наличие в республике проблем нехватки рабочих мест и утечки высококвалифицированных кадров, следует отметить, что многие компании таким образом решают вопросы сохранения эффективного кадрового потенциала страны, одновременно способствуя развитию экономики.

¹ Данные официального сайта Национальной статистической службы Республики Армения. URL: <http://www.armstat.am/am/?nid=443/>.

² На сайте https://www.armblog.net/2011/05/blog-post_09.html представлен перечень сайтов по поиску вакансий в крупных государственных и частных компаниях Армении.

Библиографический список

1. *Маркосян А., Ахвердян Д.* Корпоративное управление: ожидания и реальность: учеб. пособие. Ереван: Тигран Мец, 2003.
2. *Мягкова Г. Г.* Экономика и социология труда: учеб. пособие. URL: http://abc.vvsu.ru/books/u_e_sots_t/page0029.asp.
3. *Особенности* организации управления персонала в российских корпорациях. URL: <http://www.imanagment.ru/zooms-112-1.html>.
4. *Профессиональное* развитие и обучение персонала. URL: <http://economy-ru.info/info/141680/>.

Сведения об авторе

Захарян Армине Григорьевна (Республика Армения, Ереван) – кандидат экономических наук, научный сотрудник, Институт экономики им. М. Котаяна Национальной академии наук Республики Армения (azakharian@inbox.ru)

Armine G. Zakharyan (Republic of Armenia, Yerevan) – Candidate of Sciences (Economics), Research Associate, Institute of Economics named after M. Kotanyan of National Academy of Sciences of Republic of Armenia (azakharian@inbox.ru)

Problems of improving the personnel management in joint-stock companies of the Republic of Armenia

Abstract. The article considers the main approaches to improving the management of personnel in joint-stock companies. The introduction of the assessment-center system, which is used to select personnel, to train and develop staff, to promote employees, to manage careers and mentorship, and to obtain feedback from employees in terms of motivation is analyzed.

Keywords: joint-stock company; personnel; management; efficiency; economy.

◇ ◇ ◇

Е. В. Зубкова

Электронный документооборот: правовые аспекты

Аннотация. В статье перечислены проблемы, возникающие при ведении бумажного документооборота, обозначены основания для широкого применения на практике систем электронного документооборота. Рассматриваются нормативные правовые акты, позволяющие перейти от бумажного документооборота к электронному.

Ключевые слова: электронный документ; система электронного документооборота; электронная подпись; электронный образ бумажного документа.

Эффективность работы любой организации, вне зависимости от сферы деятельности, напрямую связана с уровнем оперативной обработки документов, скоростью взаимодействия ее структурных подразделений между собой.

Для традиционного (бумажного) документооборота типичны следующие проблемы:

- потери рабочего времени, связанные с согласованием документов;
- затраты времени на поиск необходимого документа;
- возможность утери документации;
- затраты, связанные с созданием копий документов;
- накопление определенного объема документации с неизвестным назначением и источником;
- возможность попадания документов к посторонним лицам.

Внедрение на предприятии системы электронного документооборота (далее – СЭД) помогает решить названные проблемы. Для современной коммерческой компании СЭД – обязательный элемент ИТ-инфраструктуры. Благодаря СЭД государственные учреждения решают задачи внутреннего управления, межведомственного взаимодействия и взаимодействия с населением.

Преимущества электронного документооборота:

- более организованная и слаженная работа структурных подразделений организации, повышение исполнительской дисциплины;
- рост производительности труда за счет сокращения затрат времени на создание, обработку и поиск документов;
- повышение оперативности доступа к необходимой информации, прозрачности бизнес-процессов;
- обеспечение конфиденциальности информации за счет разграничения доступа структурных подразделений и сотрудников к документации.

Таким образом, внедрение системы электронного документооборота увеличивает конкурентные преимущества организации за счет повышения скорости движения информационных потоков и полного контроля этапов всех проходящих процессов.

Использование межкорпоративного электронного документооборота также дает существенные преимущества перед бумажной формой:

быстрая доставка документов: срок доставки не зависит от адреса контрагента;

сокращение затрат на работу с документами: подготовка и последующая передача документов в электронной форме обходится дешевле, чем аналогичная процедура для документов в бумажной форме;

электронный вид дает возможность автоматизировать обработку документов, что ускоряет весь документооборот.

Юридическую значимость электронного документооборота обеспечивают следующие основные нормативно-правовые акты: Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (ред. от 23 апреля 2018 г.), Федеральный закон от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи» (ред. от 23 июня 2016 г.) и Гражданский кодекс Российской Федерации¹. Они формируют правовое поле, позволяющее признавать электронные документы равнозначными бумажным документам.

Кроме этого, для межкорпоративного обмена юридически значимыми электронными документами организациям необходимо определить и локальное правовое поле:

выпустить внутренние локальные акты, регламентирующие применение электронного документооборота с использованием электронной подписи внутри компании;

подписать соглашения между участниками электронного взаимодействия, устанавливающие случаи признания электронных документов, или заключить договор со специализированной организацией, обеспечивающей обмен открытой и конфиденциальной информацией по телекоммуникационным каналам связи².

Однако на сегодняшний день имеются некоторые ограничения, затрудняющие широкое применение электронного документооборота:

существуют юридические коллизии в определении понятия «электронного документа» между Гражданским кодексом Российской Феде-

¹ *Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая): федер. закон от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 23 мая 2018 г.).*

² *Об электронной подписи: федер. закон от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ.*

рации и Федеральным законом «Об информации, информационных технологиях и защите информации»;

разрешено использование электронного формата документа только для определенных видов бумажных документов.

Распоряжением Правительства РФ от 28 июля 2017 г. № 1632-р была утверждена программа «Цифровая экономика Российской Федерации», призванная создать условия для развития цифровой экономики, целью которой является формирование полноценной цифровой среды. Направление «Нормативное регулирование» этой программы должно обеспечить создание благоприятной правовой среды для появления новых информационных технологий и их внедрения во все сферы экономики. Данный раздел содержит две основные цели:

создание постоянно действующего механизма управления изменениями и компетенциями (знаниями) в области регулирования цифровой экономики;

снятие ключевых правовых ограничений и создание отдельных правовых институтов, направленных на решение первоочередных задач формирования цифровой экономики.

Согласно утвержденному плану мероприятий в число первоочередных включены задачи¹:

создания правовых условий для формирования единой цифровой среды доверия. Для этого предполагается расширение возможностей и способов идентификации, снятие правовых ограничений на применение электронной подписи в рамках любых правоотношений (в том числе возникающих в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд), а также расширение самого понятия «электронная подпись», создание механизма удаленной идентификации;

создания правовых условий для формирования сферы электронного гражданского оборота. Для этого предполагается уточнение понятий электронного документа и электронного дубликата/образа бумажного документа, определение процедур хранения, использования и уничтожения таких документов, условий признания юридической силы электронного документа, определение новых и/или уточнение существующих требований к совершаемым в письменной (электронной) форме сделкам и договорам, разработка механизма защиты более слабой стороны, создание базы типовых договоров, применяемых контрагентами в электронном виде;

¹ План мероприятий по направлению «Нормативное регулирование» программы «Цифровая экономика Российской Федерации». URL: <http://government.ru/news/30891/>.

формирования правовых условий в сфере судопроизводства и нотариата, в том числе разрешение совершения нотариального действия путем изготовления нотариального документа в электронной форме, удостоверения факта подписания документа в присутствии нотариуса усиленной квалифицированной электронной подписью.

Принятие соответствующих нормативных актов устраним действующие правовые ограничения и пробелы в нормативной базе, позволит создать правовые регламенты для уже существующих и применяющихся цифровых технологий, широко использовать электронный документооборот в различных сферах деятельности.

Сведения об авторе

Зубкова Екатерина Владимировна (Россия, Екатеринбург) – старший преподаватель кафедры бизнес-информатики, Уральский государственный экономический университет (zubkovaev@usue.ru)

Ekaterina V. Zubkova (Russia, Ekaterinburg) – senior lecturer of Business Informatics Department, Ural State University of Economics (zubkovaev@usue.ru)

Electronic document reference: legal aspects

Abstract. The article lists the problems that arise in the conduct of a paper-based workflow, and the grounds for the widespread use of electronic document management systems in practice are indicated. Regulatory legal acts that make possible to switch from paper to paper-to-electronic circulation are considered.

Keywords: electronic document; electronic document-turnover system; electronic signature; electronic image of a paper document.

◇ ◇ ◇

Н. Б. Изакова

Статистические методы анализа результативности маркетинга взаимоотношений на промышленных рынках

Аннотация. В статье рассматриваются возможности применения методов статистического анализа для оценки результатов маркетинга взаимоотношений на промышленных рынках. Показана роль системы анализа маркетинговой информации в деятельности промышленных предприятий. Представлены результаты дисперсионного анализа зависимости доли целевых потребителей в объеме продаж промышленной компании от уровня их удовлетворенности.

Ключевые слова: маркетинговый анализ информации; маркетинг взаимоотношений; промышленный рынок.

Реализации концепции маркетинга взаимоотношений на промышленном предприятии предполагает обоснование любых действий компании исходя из отношений с другими субъектами рынка: клиентами, партнерами, поставщиками, следовательно, анализ информации о них приобретает особую актуальность. Система анализа маркетинговой информации предполагает совместное изучение факторов внутренней и внешней среды промышленного предприятия и может дать максимальный практический результат. Необходимость использования комплексного набора методов и инструментов анализа в маркетинговой деятельности промышленных предприятий неоднократно подчеркивается российскими и зарубежными исследователями.

С. П. Куц и М. М. Смирнова отмечают, что масштаб сделок, сложность продукта и зависимость от партнеров на промышленных рынках создают высокую степень неопределенности как для поставщиков, так и для потребителей на B2B рынках [3]. В связи с этим особое внимание необходимо уделить анализу делового окружения компании, факторам внутренней и внешней среды, а также анализу взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами. По мнению В. Б. Алексеенко, Н. Ю. Сопилко именно интегрированные исследования обеспечивают информационную базу для принятия эффективных маркетинговых решений в пределах конкретного предприятия [1]. На значимости системы общего маркетингового анализа и прогнозирования делают акцент Д. Синельников и Е. Скляр, выделяя высокий уровень требований к качеству и объему маркетинговой информации современных промышленных предприятий [5]. Маркетинговый анализ

с применением статистических методов, с точки зрения В. С. Мхитаряна, позволяет делать выводы, которые существенно облегчают реализацию маркетинговой стратегии на промышленном рынке [4].

Для проведения интегрированного маркетингового анализа и повышения эффективности изучения делового окружения промышленного предприятия предлагается использовать комплексные статистические методы. Современные компьютерные статистические программные комплексы и статистические модели дают возможность преобразовывать собранные данные в прогнозные значения ключевых показателей для оптимального планирования и принятия управленческих решений. Применение статистических методов анализа позволяет в условиях ограниченности информации делать качественные выводы и принимать эффективные маркетинговые решения [6].

Автор предлагает включать в статистический анализ показатели результативности маркетинга взаимоотношений, выбранные с учетом сбалансированной системы показателей (ССП) Р. Каплана и Д. Нортонна. Данная система представляет собой комплекс четырех бизнес-перспектив организации: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие, в рамках которых четко сформулированы цели и соответствующие им показатели [2]. Включение в анализ показателей маркетинга позволят оценить степень влияния различных факторов на результативные значения выбранных метрик и, следовательно, на результативность управления маркетингом взаимоотношений промышленного предприятия.

Задачи, которые могут решаться с помощью различных статистических методов анализа по всем бизнес-перспективам представлены в табл. 1. Помимо четырех классических бизнес-перспектив выбрана пятая – отношения с поставщиками, значительно влияющая на результаты маркетинга взаимоотношений на промышленном рынке.

Т а б л и ц а 1

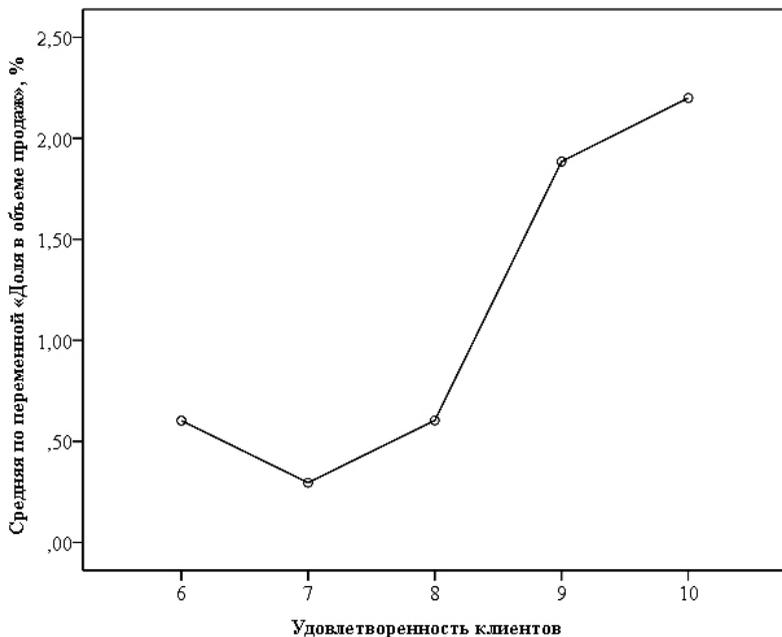
**Методический инструментарий системы анализа
маркетинговой информации промышленного предприятия**

Задачи анализа маркетинговой информации	Применение на этапе выбора показателей маркетинга	Статистические методы
Оценка влияния различных факторов на ежегодный периодический доход предприятия	Показатели по перспективам «финансы», «отношения с клиентами», «отношения с поставщиками», «обучение и рост»	Регрессионный анализ. Дискриминантный анализ
Выявление факторов, влияющих на длительность взаимодействия сотрудников с постоянными клиентами		

Задачи анализа маркетинговой информации	Применение на этапе выбора показателей маркетинга	Статистические методы
Выявление зависимости между прибыльностью клиентов и их уровнем удовлетворенности. Выявление зависимости между длительностью взаимодействия с потребителем и уровнем удовлетворенности сотрудников	Показатели по перспективам «финансы», «обучение и рост», «внутренние бизнес-процессы»	Дисперсионный анализ. Корреляционный анализ
Определение потенциальных возможностей товарного ассортимента в рамках каждого сегмента. Сегментирование потребителей. Характеристика особенностей целевых сегментов	Показатели по перспективам «отношения с клиентами», «отношения с поставщиками»	Кластерный анализ. Метод «деревья решений»
Оценка влияния на объемы продаж уровня цен, широты дилерской сети, продолжительности работы на рынке, рекламной активности предприятия	Показатели по перспективам «финансы», «внутренние бизнес-процессы»	Дисперсионный анализ
Влияние цен, платежеспособности потребителей на уровень продаж	Показатели по перспективам «финансы», «внутренние бизнес-процессы»	Регрессионный анализ

Методика маркетингового анализа с применением статистических методов апробирована на производственном предприятии АО «Арамилский завод передовых технологий» («АЗПТ»), основным направлением деятельности которого является производство труб с пенополиуретановым покрытием, элементов изоляции для труб и трубопроводных систем. Компания придерживается концепции маркетинга взаимоотношений с 2015 г., целью которой является повышение объема продаж и увеличение прибыли.

Исследование зависимости доли целевых потребителей в объеме продаж компании и их уровня удовлетворенность проведено с помощью дисперсионного анализа, выполненного в программном комплексе Statistical Package for the Social Science. Выдвинутая для статистической проверки гипотеза о зависимости объемов продаж компании от уровня удовлетворенности клиентов взаимодействием с компанией подтвердилась. Показатель значимости однофакторного дисперсионного анализа и значения F для соответственно равны: $F = 4,403$ и $2,536$, что говорит о статистической достоверности различий в долях в объеме продаж компаний, имеющих различный показатель уровня удовлетворенности. Графически результаты анализа представлены на рисунке.



Зависимость доли потребителей в общем объеме продаж АО «АЗПТ» от уровня их удовлетворенности

Результаты анализа описательных статистик дают возможность оценить количество потребителей, имеющих разный уровень удовлетворенности, минимальные и максимальные значения их доли в объеме продаж компании.

Также были проведены однофакторный дисперсионный анализ зависимости длительности взаимодействия сотрудников с потребителем и уровня удовлетворенности сотрудников, а также анализ корреляций между удовлетворенностью потребителя целевого сегмента и его пожизненная ценностью для компании.

Итоговые результаты анализа взаимозависимости значений показателей по различным бизнес-перспективам предприятий представлены в табл. 2.

Расчет и анализ рассмотренных показателей с помощью статистических методов позволил выявить тенденции в развитии взаимоотношений с клиентами и разработать рекомендации, направленные на повышение результативности реализуемой стратегии маркетинга взаимоотношений на промышленном предприятии.

**Результаты статистического анализа значений
показателей маркетинга взаимоотношений АО «АЗПТ»**

Статистический анализ	Результаты анализа	Рекомендации
Однофакторный дисперсионный анализ зависимости доли целевых потребителей в объеме продаж компании и их уровня удовлетворенность	Клиенты с высоким уровнем удовлетворенности имеют наибольшую долю в общем объеме продаж компании и наоборот	Глубинные интервью с лицами, принимающими решение о закупке, компаний потребителей. Индивидуальный подход к клиентам, имеющим высокий уровень удовлетворенности, разработка предложений в рамках программы лояльности
Однофакторный дисперсионный анализ зависимости длительность взаимодействия сотрудников с потребителем и уровня удовлетворенности сотрудников	Сотрудники с высоким уровнем удовлетворенности имеют наибольшие сроки взаимодействия с клиентом, что говорит об их высокой эффективности работы	Построения программы мотивации сотрудников, в основе которой заложена взаимосвязь между сроками взаимодействия с клиентом и размерами стимулирующих надбавок
Корреляционный анализ: удовлетворенность потребителя целевого сегмента и его пожизненная ценность для компании	Наличие слабой и умеренной положительной корреляционной зависимости между удовлетворенностью потребителя целевого сегмента и его пожизненной ценностью	Реализация комплекса маркетинга в рамках стратегии повышения качества взаимоотношений с целевым сегментом потребителей. Выявление факторов, дополнительно влияющих на значение показателя пожизненной ценности клиента. Анализ и корректировка структуры затрат на потребителей

Результаты кейс исследования показали, что применение статистических методов анализа маркетинговой информации позволяют делать качественные выводы и принимать эффективные маркетинговые решения.

Библиографический список

1. *Алексеев В. Б., Сотило Н. Ю.* Промышленный маркетинг. М.: РУДН, 2007.
2. *Каплан Р., Нортон Д.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. / пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2005.
3. *Куц С. П., Смирнова М. М.* Взаимоотношения компании с потребителями на промышленных рынках: основные направления исследований // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2004. Вып. 4 (№ 32). С. 38.
4. *Мхитарян С. В.* Маркетинговая информационная система. М.: Эксмо, 2006.

5. Синельников Д., Склад Е. Формирование маркетинговой информационной системы на инновационном промышленном предприятии // Информационные ресурсы России. 2012. № 5. С. 23.

6. Kapustina L., Izakova N., Drevalev A. Designing a marketing information system based on the balanced scorecard // The 11th International Days of Statistics and Economics. Prague, 2017. P. 646–655.

Сведения об авторе

Изакова Наталья Борисовна (Россия, Екатеринбург) – старший преподаватель кафедры маркетинга и международного менеджмента, Уральский государственный экономический университет (izakovan@gmail.com)

Natalia B. Izakova (Russia, Ekaterinburg) – senior lecturer of Marketing and International Management Department, Ural State University of Economics (izakovan@gmail.com)

Statistical methods of analyse the results of marketing relations on industrial markets

Abstract. The article examines the possibilities of using statistical analysis methods to evaluate the results of marketing relationships in industrial markets. Here we can see the role of the marketing information analysis system in the activity of industrial enterprises. There are the results of the ANOVA test of the share the target consumers in the sales volume of the industrial company and their level of satisfaction.

Keywords: marketing information analysis; relationship marketing; industrial market.

◇ ◇ ◇

The average gross month's wage and the minimum wage in OECD countries

Abstract. This article focuses on the average gross month's wage and the minimum wage in OECD countries. The Organization for Economic Cooperation and Development is an intergovernmental organization of developed countries in the world which applied principles of democracy and market economy. The key document was signed in 1960, of which the member is also the Czech Republic. A hypothesis that the average gross month's wage increased in all OECD countries between 2014 and 2016 was formulated. However, this hypothesis was disproved. Furthermore, a hypothesis that the minimum wage unevenly increased in Czechoslovakia, i.e. the Czech Republic between 1991 and 2018. This hypothesis was confirmed.

Keywords: average gross month's wage; minimum wage.

Introduction

As a matter of fact, money is the direct equivalent which puts the value to any property or service. Even the value of human work is calculated in money. As early as The Bible mentions in the First Epistle to Timothy: "And, the labourer is worthy of his reward" [3].

According to Marx [7], the term 'wage' refers to the labour cost. It observes the same rules as any other goods price.

According to Armstrong [2], people should not receive a lower cash reward than they deserve in comparison with their fellow workers.

To put it more precisely, Šubrt [12] claims that wage and salary represent the most common forms of rewarding for work. On the one hand, state employees, employees of territorial self-governing units, state funds or funded organizations, school legal entities and Regional Council of Regions are rewarded with salary. On the other, employees of other employers are rewarded with wage. Labour agreement on work outside the employment is rewarded with reward. Wages and salary are provided in regard to the difficulty, responsibility and complexity of the work; furthermore, working conditions, work efficiency and achievement of work results are also taken into account. Wages and salary also refer to balance dues to the minimum wage, lowest levels of the guaranteed wage and balance dues upon transferring to another job.

According to Hricová [5], growth in wages is governed by the law on the amount of minimum or guaranteed wage.

Pícl [10] suggests that the minimum wage is subject to a constant political conflict. As a matter of fact, the right wing points out possible negative impacts of the minimum wage on the employment rate for the labour market

is depressed by supply and demand. Although the minimum wage guarantees growth in wages, a smaller number of employees reach it and, therefore, involuntary unemployment increases. On the contrary, the left wing emphasizes a social-protective and economic-criterion function of the minimum wage.

The full guarantee of the minimum wage is a commitment resulting from the Charter of Fundamental Rights. This Charter entitles the employee to obtain such a reward which provides him and his family with a satisfactory standard of living.

The impact of the minimum wage on the employment rate raises the oldest and probably the most controversial part of the debates on minimum wages. In fact, the growth in wages increases employer's costs and motivates him to replace costly workforce with different factors of production [6].

In comparison with the amount of domestic wages, the minimum wage in the Czech Republic is fairly low; moreover, it is much lower than in most countries of the EU. To put it precisely, the Czech Republic is on the 18th place from 22 EU countries where the minimum wage is concerned [9; 11].

An entirely new viewpoint of the minimum wage is represented by the 'living wage'. With this respect, the amount of the minimum wage often results from collective negotiations of employees and employers, or an administrative decision. However, it needs to be set in regard to necessary expenses of employees; therefore, it is necessary to estimate whether these expenses are covered within the minimum wage [1].

The information about the average gross month's nominal wage is provided by the Czech Statistical Office. The information is based on wages including basic salaries and wages, balance dues, rewards, compensations, on-call standby rewards and other wage or salary components included in the payment in the given period. All the same, compensations for temporary incapacity or quarantine are not included. It concerns salaries and wages before the premium reduction of General Health Insurance Company and social security; further, it involves advance payments of income taxes of individuals and other deductions¹.

The average gross month's wage in the 3rd Q 2017 in the Czech Republic amounted to 29 050 CZK.

Goal and methods

The key goal is to explore the way in which the average gross month's wage changed in individual OECD countries between 2014 and 2016.

¹ URL: https://cs.wikipedia.org/wiki/Průměrná_mzda/; [8].

Comparison method is used with year 2014 as a base. OECD Tax Database is used as the main data source. The first hypothesis is formulated as follows: the wage increased in all OECD countries throughout the reference period. Wage sums will be converted to Czech Crowns according to the then valid exchange rate. The second goal is to find out whether the minimum wage increased evenly in Czechoslovakia (Czech Republic) between 1991 and 2018. Government regulations of the Czech Republic will be used as a principal source; comparison method will be used as a means of its analysis. The second hypothesis is formulated as follows: the minimum wage increased unevenly throughout the reference period.

Results

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) refers to an intergovernmental organization of economic-developed countries of the world which applied principles of democracy and market economy. The original document was signed in 1960; the Czech Republic adopted it in 1995. Currently, this organization has 35 members; however, in order to be admitted, candidates need to meet demanding political, economic and legislative requirements.

According to Epping [4], one of the most active groups which strive for defining common economic goals is the Organization for Economic Cooperation and Development. In fact, it provides statistical data and information about all phenomena in the global economy; furthermore, it functions as a discussion forum and coordination centre in the area of economic strategy. For example, its key goal is to prevent tax paradises from taking part in the global money laundry. OECD members, of which the centre is in Paris, are almost all developed countries in the world. By means of OECD, the most developed countries in the world synchronize their actions in the area of economics, finance, business, education, science and technology, environment etc¹. Moreover, the cooperation with non-member countries is encouraged, namely Brazil, China, India, Indonesia and South African Republic; also, Russian Federation and Columbia are currently taken into consideration.

OECD Council represents the supreme authority comprising a representative of the European Commission and ambassadors from all member countries. Council of Ambassadors usually meets twice a month; Council of Ministers meets once a year. They mainly participate in committees comprising specialists from member countries where they share experience, coordinate methods and come up with mutual recommendations.

¹ URL: https://www.mzv.cz/oecd.paris/cz/zakladni_informace_o_oecd/.

Table 1

Comparing changes of average gross month's wage in CZK in OECD countries

Country	Average gross month's wage in 2014	Average gross month's wage in 2016	Percents
Switzerland	173 060	177 807	102,7
Norway	152 755	137 389	89,9
Australia	128 695	128 801	100,1
Luxemburg	126 397	124 939	98,8
Denmark	123 503	123 304	99,8
The Netherlands	113 183	113 058	99,8
Belgium	107 641	103 536	96,2
Germany	106 455	106 290	99,8
Sweden	103 176	97 915	94,9
The UK	103 074	95 458	92,6
Iceland	102 768	158 507	154,0
Finland	99 408	97 412	97,9
Austria	98 627	98 731	100,1
The USA	86 805	109 911	126,6
France	86 705	84 592	97,6
Japan	82 569	97 413	117,9
South Korea	82 569	79 923	96,8
New Zealand	80 482	83 902	104,2
Ireland	79 846	79 129	99,1
Canada	78 649	79 982	101,7
Italy	70 572	68 124	96,5
Israel	65 371	81 498	124,7
Spain	60 608	59 382	97,9
Greece	46 722	44 629	95,5
Slovenia	41 355	40 667	98,3
Portugal	40 393	38 953	96,4
Estonia	28 810	30 325	105,2
The Czech Republic	26 000	27 506	105,8
Slovakia	23 959	24 273	101,3
Poland	23 511	24 999	106,3
Turkey	22 852	20 778	90,9
Hungary	22 332	23 583	105,6
Chile	21 078	25 600	121,4
Mexico	13 517	12 567	92,9

Source: OECD Tax Database, Total gross earnings before taxes in national currency 2014, 2016.

The table suggests that the biggest increase of the average gross month's wage between 2014 and 2016 was spotted in Iceland, namely by 54 %, then the USA by 26,6 %, Israel by 24,9 %, Chile by 21,4 %, Japan by 17,9 %. A smaller percentage of the increase was spotted in Switzerland, New Zealand, Canada, Estonia, The Czech Republic, Slovenia, Poland and Hungary. Roughly the same level was preserved in Austria and Australia.

On the other hand, a significant reduction was spotted in other OECD countries, namely in Norway – roughly by 10 %, Turkey almost by 9 %, Mexico and The UK roughly by 7 %. In this way, the first hypothesis was rejected.

The average wage in OECD countries is overvalued by above-standard incomes of the best paid employees. The biggest wage differences are in the USA, Chile, and Mexico; on the other hand, the slightest ones are in the Czech Republic, Slovakia, Sweden, Denmark and Finland¹. In all member OECD countries, the average wage does not correspond to the wage of the average employee as it has been overvalued by wages of the best paid employees, whose wages also grow the fastest². The essential concept concerning the wage issue is framed by the minimum wage. It provides employees with a certain protection. At the same time, wages should be supplemented in the way that would stimulate the employee to look for a job; i. e. wages should be higher than social benefits. On the other hand, if an employee's value is for the employer lower than the minimum wage level, the employee will be dismissed. Thus, enterprises choose more qualified employees, while the least qualified will be dismissed.

The minimum wage has been introduced in most of OECD countries with the exception of Sweden, Norway, Denmark, Finland, Iceland, Austria, Italy and Switzerland. On the other hand, in northern countries, the minimum wage was negotiated under the terms of collective agreements and is higher than it had been laid down by the national legislation. In Austria, it was defined by a salary fare for certain activities. For example, in Czechoslovakia, it was introduced in 1991, in Latvia 1992, Estonia 1993, Slovenia 1995, Ireland, The UK and Israel 2000 and 2015 Germany³.

For example, the hourly minimum wage amounted to 211 CZK in Canada, 191 CZK in Japan, 182 CZK in the USA, 143 CZK in South Korea, 337 CZK in Australia, and 277 CZK in New Zealand in 2017. The conversion was carried out according to the exchange rate corresponding to 15. 4. 2017. All the same, the hourly minimum wage in individual states of the USA may be higher the federal minimum wage⁴.

Development of the minimum wage in the Czech Republic is suggested in the following table.

The table shows that the minimum wage increased unevenly since its introduction in Czechoslovakia (the Czech Republic) between 1991 and 2018. To put it more precisely, it increased twice in 1999, 2000 and 2006.

¹ URL: <https://www.finance.cz/zpravy/finance/442789/>.

² URL: <https://www.finance.cz/489645-nejvyssi-prumerna-mzda/>.

³ URL: <https://www.finance.cz/zpravy/finance/447311-oecd-minimalni-mz/>.

⁴ URL: <https://www.finance-cz/490126-minimalni-mzda-zahranici/>.

On the contrary, some years did not see any increase at all; likewise the increase rate is quite uneven. Thus, the second hypothesis was confirmed.

Table 2

Development of the minimum wage in Czechoslovakia (the Czech Republic) in CZK and growth in % from 1991 to 2018

Year	Monthly amount	Hourly amount	Growth in %
1991	2 000	10,80	
1992	2 200	12,00	10,0
1996	2 500	13,60	25,0
1998	2 650	14,80	32,5
1999	3 250	18,00	62,5
1999	3 600	20,00	80,0
2000	4 000	22,30	100,0
2000	4 500	25,00	125,0
2001	5 000	30,00	150,0
2002	5 700	33,90	185,0
2003	6 200	36,90	210,0
2004	6 700	39,60	235,0
2005	7 185	42,50	259,2
2006	7 570	44,70	278,5
2006	7 955	48,10	297,7
2007	8 000	48,10	300,0
2015	9 200	55,00	360,0
2016	9 900	58,70	395,0
2017	11 000	66,00	450,0
2018	12 200	73,20	510,0

Source: Kabourková K. Principles of personal and wage agenda: Study materials for Combined Studies: Bachelor's Degree. 1st ed. Institute of Technology and Business in České Budějovice. 2013. Government Regulation No. 567/2006 Coll. and 286/2017 Coll.

Conclusion

The analysis showed that the average gross month's wage was forced down in most cases in OECD countries between 2014 and 2016. Furthermore, the research demonstrated that the institute of minimum wage is established in most of OECD countries. It has been operating in Czechoslovakia (the Czech Republic) since 1991 while its increase occurs unevenly until 2018 as it was increased twice in some years; on the other hand, it remained the same through several years; likewise the increase rate was rather uneven. In the author's opinion, the data on the average gross month's wage are not very reliable since, as has been mentioned above, this indicator was distorted by above-average incomes of a smaller group of employees. In this case, a median which was not distorted by extreme values would be more reliable. The author supposes that the institute of minimum wage plays an important role in the legislation of developed countries. At the same time, in

order for the work to pay off, wages should be considerably higher than social benefits.

References

1. *Anker R.* Estimating a living wage: A methodological review. Conditions of Work and Employment Series No. 29. Geneva: International Labour Office, 2011.
2. *Armstrong M.* Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2009.
3. *Bible – Nový Zákon.* Praha: Biblická společnost v ČR, 2015.
4. *Epping R. Ch.* Průvodce globální ekonomikou. Praha: Portál, 2004.
5. *Hricová D., Kabourková K.* Vývoj nezaměstnanosti ve vztahu k vzdělanosti. In *Zaměstnanost a trh práce. – Česko-slovenské zkušenosti. Vysoká škola evropských a regionálních studií*, z. ú. Č. Budějovice, 2016.
6. *Kabourková K.* Základy personální a mzdové agendy: Studijní opora pro kombinované studium: bakalářské studium. 1. vyd. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2013.
7. *Marx K.* Námezdní práce a kapitál. Praha: Svoboda, 1974.
8. *Nařízení vlády č. 567/2006 Sb. a 286/2017 Sb., o minimální mzdě.*
9. *OECD Tax Database, Total gross earnings before taxes in national currency 2014, 2016.*
10. *Pícl M., Körner O.* Vliv minimální mzdy na nezaměstnanost v ČR. Odbor analýz a informací Úřad vlády ČR. 2016.
11. *Šebek V., Valentová M.* Minimální mzda – Kontext, změny, mezinárodní srovnání. 2017. Úřad vlády České republiky, 2017.
12. *Šubrt B.* Abeceda mzdové účetní 2018. Olomouc. Anag. 2018.

Contact info

Kristina Kabourková (Czech Republic, České Budějovice) – assistant lecturer of Economics Department, Institute of Technology and Business in České Budějovice (kabourkova@mail.vstecb.cz)



И. Н. Калиновская, О. М. Шерстнева

Особенности оценки конкурентоспособности строительных организаций

Аннотация. В статье проведен анализ существующих методик оценки конкурентоспособности строительных организаций, исследованы их особенности. Представлен расчет коэффициента конкурентоспособности на примере организации Республики Беларусь.

Ключевые слова: маркетинг; конкурентоспособность; тендер; менеджмент; инновационная деятельность.

На современном этапе развития экономики проблемы повышения конкурентоспособности строительных организаций весьма актуальны. Актуальность проблем обосновывается следующими причинами:

усиление конкурентной борьбы среди строительных организаций;
снижение платежеспособности потенциальных потребителей данного вида услуг;

рост потребностей потенциальных потребителей, которые уже не приемлют прежний уровень качества услуг.

При оценке конкурентоспособности строительных организаций, в результате специфики строительных работ, создаются определенные сложности.

В настоящее время в экономической науке сформировались два основных подхода к оценке конкурентоспособности строительных организаций.

Такие исследователи как П. Л. Яичников, Х. М. Гумба и др. предлагают использовать для оценки коэффициент конкурентоспособности, определяемый как соотношение количества и объема выигранных тендеров к общему количеству тендеров, в которых принимает участие фирма.

Другой подход к определению комплексного показателя конкурентоспособности строительно-монтажной организации определил исследователь Г. Н. Лапин, который предлагает в качестве факторов, влияющих на показатель конкурентоспособности строительной организации использовать основные экономические показатели, такие как финансовое состояние предприятия (обеспеченность собственными оборотными средствами), балансовую прибыль, квалификацию рабочих основного производства, производительность труда, уровень себестоимости.

Однако большинство исследователей сходятся во мнении, что конкурентоспособность строительно-монтажной организации определяется через соотношение ее способности получать заказы в условиях конкурентной борьбы с аналогичной способностью других участников рынка.

Таким образом, можно констатировать, что общепринятой стандартной методики оценки и управления конкурентоспособностью строительной организации в настоящее время не существует.

Все это предопределяет важность и актуальность разработки методологических аспектов создания методики, позволяющей рассчитывать конкурентоспособность строительных организаций с целью предложения мероприятий по ее повышению, принятия грамотных управленческих решений по выходу на рынок, выбору партнеров, привлечению средств и т. д.

Для оценки конкурентоспособности работ (услуг) в строительных организациях целесообразно рассчитывать коэффициент конкурентоспособности как отношение количества выигранных организацией тендеров к общему количеству тендеров, в которых организация принимала участие.

Рассмотрим расчет коэффициента конкурентоспособности на примере ОАО «Белсвязстрой» (г. Минск, Республика Беларусь).

ОАО «Белсвязстрой» это высокорентабельное, технически оснащенное предприятие, имеющее разветвленную сеть филиалов, которые размещены во всех областных центрах Республики Беларусь.

Основные направления деятельности ОАО «Белсвязстрой»:

- строительство междугородних и зонавых линий связи;
- строительство и монтаж волоконно-оптических линий связи;
- строительство линейных сооружений на городских сетях;
- монтаж сетей передачи данных;
- монтаж и настройка оборудования АТС сельских и учрежденческих станций современных типов;
- производство медных коммуникационных шнуров (патчкорды) с восьмиконтактными модульными вилками, изолированных проводов и кабелей, оптических разветвителей (сплиттеров), труб полиэтиленовых для кабельной канализации связи и др.;
- техническое перевооружение действующих предприятий связи;
- строительство внутрипроизводственной и диспетчерской связи;
- телефонизация и радиофикация предприятий, жилых домов и дачных кооперативов.

ОАО «Белсвязстрой» строит свою деятельность в качестве товаропроизводителя. Оно выполняет строительно-монтажные работы (СМР), производит продукцию, оказывает услуги, организует и осу-

ществляет материально-техническое обеспечение, осуществляет договорные взаимоотношения с организациями и предприятиями Республики Беларусь, с предприятиями ближнего и дальнего зарубежья.

ОАО «Белсвязстрой» реализует производственную продукцию и оказывает услуги по сметам и договорным ценам. Сырье, материал и другие материально-технические ресурсы ОАО «Белсвязстрой» приобретает по договорным ценам в порядке и на условиях, установленных для предприятий Республики Беларусь.

В 2017 г. филиал № 2 ОАО «Белсвязстрой» принял участие в 15 открытых процедурах торгов, проводимых Витебским филиалом РУП «Белтелеком» по выбору подрядчиков строительного подряда на линейных объектах связи, по результатам которых стал победителем на 6 объектах. Нерезультативными для филиала № 2 ОАО «Белсвязстрой» были 9 торгов.

Так, например, по объекту «Расширение абонентского доступа мультисервисной сети по технологии xPON в п. Ветрино Полоцкого района» договор был заключен (23.10.2017) с УГП «Трест «Гродногорстрой» на общую сумму 257 897,45 р. При этом цена предложения филиала № 2 ОАО «Белсвязстрой» составила 271 471,00 р.

Всего по результатам анализа участия филиала № 2 ОАО «Белсвязстрой» в торгах на строительные-монтажные работы на объектах связи Витебского филиала РУП «Белтелеком» установлено 26 нерезультативных торгов за 2015–2017 гг. из 45.

Таким образом, коэффициент конкурентоспособности работ составил 0,58. Значимость показателей оценки каждого фактора конкурентного потенциала организации представлены в табл. 1 [1; 2].

Т а б л и ц а 1

Расчет итоговой конкурентоспособности предприятия

Факторы конкурентоспособности	Показатели	Значимость	Безразмерная оценка	Итог
1. Конкурентоспособность	Коэффициент конкурентоспособности работ	50	0,580	29,00
2. Эффективность маркетинга	Доля предприятия этого вида производства на рынке	5	0,110	0,55
	Темп роста объема продаж	5	1,290	6,45
	Рентабельность продаж	5	0,070	0,35
3. Эффективность менеджмента	Рентабельность совокупных активов	5	0,186	0,93
4. Финансовое состояние предприятия	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	4	0,430	1,72
	Коэффициент текущей ликвидности	4	1,740	6,96

Окончание табл. 1

Факторы конкурентоспособности	Показатели	Значимость	Безразмерная оценка	Итог
	Затраты на 1 р. реализованных работ	4	0,817	3,27
5. Организация производства	Производительность труда по добавленной стоимости	2	1,105	2,21
	Коэффициент износа основных средств	3	0,706	2,12
6. Активность инновационной деятельности	Коэффициент обновляемости видов работ	4	0,810	4,80
	Затраты на инновации	4	0,850	3,40
7. Конкурентоспособность персонала	Коэффициент опережения роста производительности труда по отношению к росту заработной платы	5	1,008	5,04
<i>Итого</i>				<i>66,80</i>

Итоговая конкурентоспособность филиала № 2 ОАО «Белсвязьстрой» составляет 66,8 %.

Таблица 2

Шкала оценки качественного уровня конкурентоспособности предприятия

Оценка в процентах	Качественный уровень
от 0 до 24,9	Очень низкий
от 25,0 до 49,9	Низкий
от 50,0 до 74,9	Средний
от 75,0 до 100,0	Высокий

С использованием шкалы оценки качественного уровня конкурентоспособности предприятия отметим, что конкурентоспособность филиала № 2 ОАО «Белсвязьстрой» находится на среднем уровне.

Таким образом, для повышения конкурентоспособности филиала № 2 ОАО «Белсвязьстрой» необходимо повысить его такие показатели как рентабельность продаж и совокупных активов, обеспеченность собственными оборотными средствами и доля предприятия на рынке строительных услуг.

Библиографический список

1. *Калиновская И. Н.* Анализ коммуникационной политики белорусских предприятий // Тезисы докл. 50-й Междунар. науч.-техн. конф. преподавателей и студентов, посвященной году науки (Витебск, 12–13 апреля 2017 г.). Витебск: Витебский гос. технол. ун-т, 2017. С. 92–93.

2. *Шерстнева О. М.* Инновационные методы маркетинга // Тезисы докл. 50-й Междунар. науч.-техн. конф. преподавателей и студентов, посвященной году науки (Витебск, 12–13 апреля 2017 г.): в 2 т. Витебск: Витебский гос. тех. пол. ун-т, 2017. Т. 1. С. 217–220.

Сведения об авторах

Калиновская Ирина Николаевна (Республика Беларусь, Витебск) – кандидат технических наук, доцент кафедры экономической теории и маркетинга, Витебский государственный технологический университет (vstu@vitebsk.by)

Шерстнева Ольга Михайловна (Республика Беларусь, Витебск) – старший преподаватель кафедры экономической теории и маркетинга, Витебский государственный технологический университет (vstu@vitebsk.by)

Irina N. Kalinovskaya (Republic of Belarus, Vitebsk) – Candidate of Sciences (Technics), Associate Professor of Economic Theory and Marketing Department, Vitebsk State Technological University (vstu@vitebsk.by)

Olga M. Sherstneva (Republic of Belarus, Vitebsk) – senior lecturer of Economic Theory and Marketing Department, Vitebsk State Technological University (vstu@vitebsk.by)

Features of competitiveness assessment in building organizations

Abstract. In the article the analysis existing methods of an estimation of competitiveness in the building organizations is spent, their features are investigated. The calculation of the coefficient of competitiveness on the example of the organization in the Republic of Belarus is considered.

Keywords: marketing; competitiveness; tender; management; innovation activity.

◇ ◇ ◇

Л. М. Капустина

Импортозамещение на российском рынке легковых автомобилей: тенденции и перспективы

Аннотация. В статье рассматриваются итоги политики импортозамещения на российском рынке легковых автомобилей. Отмечается, что наряду с увеличением локализации производства автомобилей международными концернами появился новый тренд роста импорта автокомпонентов. Показаны перспективы развития автомобилестроения в направлении компьютеризации и экологизации, что требует от российских производителей технологических инноваций для успешного импортозамещения.

Ключевые слова: российский рынок автомобилей; импортозамещение; импорт автокомпонентов; Стратегия развития автомобильной промышленности.

Автомобильная промышленность является одной из ключевых отраслей российской экономики, создает мультипликативный эффект в металлургической, химической, электротехнической и других смежных отраслях и определяет технологический уровень развития экономики, а также как крупный работодатель обеспечивает занятость более, чем 3 млн человек. В 2017 г. Министерством промышленности РФ на всеобщее обсуждение был вынесен проект Стратегии развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2025 г.¹ В проекте «Стратегии» отмечается, что за последние десять лет произошел переход от страны-импортера подержанной автомобильной техники к стране с развитым сборочным циклом. Однако, этот результат достигнут преимущественно за счет прямых инвестиций транснациональных автомобильных корпораций. Открытие сборочных производств в России для иностранных компаний было вынужденной мерой «входа» на местный рынок. Именно к такому решению и подталкивала иностранных производителей политика российского государства.

В России насчитывается свыше 20 автосборочных предприятий, занятых выпуском легковых автомобилей. Около 40 % легковых автомобилей в России производятся группами: Renault-Nissan, Hyundai, Volkswagen. На «АвтоВАЗ» приходилось 22 % в 2016 г.² В 2017 г.

¹ *Стратегия* развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2025 г. URL: <http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/510b5a0f-ff11-44fe-8809-3fbadff425c7/Russian+Automotive+Strategy+2025.pdf>.

² *Там же.*

производство легковых автомобилей увеличилось на 21 % и составило 1,4 млн шт.¹ Однако производственные мощности загружены лишь на половину.

Динамика производства легковых автомобилей в РФ представлена в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

**Производство легковых автомобилей в России
в 2010–2017 гг., тыс. шт.**

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2020 прогноз
1 209,6	1 739,9	1 963,7	1 924,7	1 695,4	1 215,4	1 124,8	1 400,0	1 700,0

Примечание. Составлено по данным Росстата.

Поддержка со стороны государства остается значимым фактором для развития российского автомобильного рынка. Так, согласно данным Минпромторга, с января по апрель 2017 г. с использованием мер стимулирования спроса было реализовано более 240 тыс. автомобилей, меры поддержки были задействованы при реализации более 50 % проданной техники². Импорт легковых автомобилей сократился в 3 раза, так, если в 2012 г. в Россию было ввезено более 1 млн легковых автомобилей, то результат 2017 г. составил всего 267,7 тыс. единиц техники.

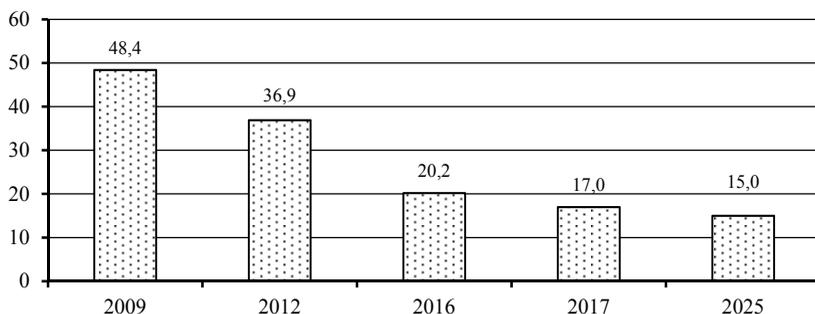
После обесценивания рубля в 2015 г. импорт легковых автомобилей в РФ сократился вдвое. В 2017 г. показатель импорта в физическом выражении, по данным ФТС, увеличился лишь на 0,3 %. По итогам 2017 г. доля импортных автомобилей (в штуках) сократилась до 17 % от общего объема продаж легковых автомобилей в России (см. рисунок). В Стратегии планируется уменьшение данной доли до 15 % в 2025 г.

Доля автомобилей российской сборки в продажах легковых автомобилей в 2017 г. выросла с 79 до 83 %³ (табл. 2). Это является историческим рекордом, который достигнут благодаря политике государства, направленной на повышение локализации. Для сравнения в 2012 г. эта доля составляла 65 %.

¹ Производство легковых автомобилей выросло. URL: <https://www.vedomosti.ru/auto/news/2018/01/25/749009-proizvodstvo-legkovih-viroslo-2017/>.

² Минпромторг: более половины машин в РФ проданы с начала года с мерами господдержки. 12.05.2017. URL: <http://tass.ru/ekonomika/4246630/>.

³ Автомобили российского производства завоевывают рынок. URL: <https://www.auto-stat.ru/news/33414/>.



Доля импорта в общем объеме продаж легковых автомобилей на российском рынке в штуках в 2009–2017 гг., прогноз на 2025 г., %¹

Т а б л и ц а 2

Доля автомобилей российской сборки и иномарок в продажах легковых автомобилей в России в 2017 г., %

Бренды легковых автомобилей	В шт.	В стоимостном выражении
Автомобили российских брендов, %	22	10
Иномарки российской сборки, %	61	52
Импортные автомобили премиальных брендов, %	17	38

Примечание. Составлено по: *Автомобили* российского производства завоевывают рынок. URL: <https://www.autostat.ru/news/33414/>.

Вместе с тем при сокращении зависимости от импорта новых и подержанных автомобилей вырос ввоз из-за рубежа автокомпонентов, поскольку комплектующие в основной своей массе привозятся из стран-производителей автомобилей. Слабая динамика развития российских производителей автокомпонентов связана с сокращением выпуска автомобилей почти в 2 раза по сравнению с наилучшим 2012 г. в условиях падения платежеспособного спроса и недостаточным для иностранных компаний эффектом масштаба. В результате импортозависимость в производстве легковых автомобилей в РФ выросла с 39 % в 2008 г. до 63 % в 2015 г.² Средний уровень локализации автопроизводителей в России (доля стоимости компонентов, субкомпонентов и сырья, произведенных в России, в их общей стоимости) составляет в сегменте легковых автомобилей – 30–60 %. 61 % произведенных

¹ Составлено по: *Стратегия* развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2025 г.; *Автомобили* российского производства завоевывают рынок. URL: <https://www.autostat.ru/news/33414/>.

² *Стратегия* развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2025 г. С. 6.

в 2016 г. в России легковых автомобилей относится к моделям с высоким уровнем локализации (уровень локализации 50 % и выше), спроектированным на базе автомобильных платформ глобальных компаний¹.

Снижение продаж и рост цен на российском рынке новых легковых автомобилей стимулирует рост активности в сегменте поддержанной техники. Так, в соответствии с данными Автостата, в 2016 г. в России было продано около 5,2 млн уже использовавшихся ранее легковых автомобилей. По сравнению с 2015 г., когда соответствующий показатель составил 4,9 млн машин, прирост составил 6 %. Отмечается рост доли в суммарной структуре продаж новых легковых автомобилей отечественных марок².

Аудиторами из PricewaterhouseCoopers, в их обзоре «Рынок легковых и коммерческих автомобилей в России дано позитивное видение российского рынка новых легковых автомобилей³. Поддерживающим рынок новых автомобилей, фактором будет продолжающийся процесс устаревания российского автомобильного парка, неизбежно приводящий к выбытию из него техники по причине ее окончательного физического износа.

В целом текущие тренды в автомобильной отрасли можно свести к следующим пунктам: изменение в потребительском поведении – переход от моды к функционалу автомобиля; расширение нормативных требований к автомобилю в части экологичности, безопасности и экономии топлива, также растет использование технологий цифрового обмена данными. Тенденция постепенной переориентации на электроавтомобили, характерная сегодня для наиболее передовых и экономически развитых стран, должна, по прогнозам, достаточно быстро распространиться и на прочие рынки. Растут требования к уровню экологичности автомобиля, с сентября 2015 г. в странах ЕС введен экологический стандарт Евро-6, регулирующий содержание вредных веществ в выхлопных газах автомобиля. Увеличивается спрос на электроавтомобили.

Наиболее масштабной тенденцией считается всесторонняя компьютеризация автомобиля. Помимо ставших уже нормой, встраиваемых в приборную панель автомобиля экранов с довольно большой диагональю, которые наряду с развлекательными функциями еще и решают

¹ *Стратегия* развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2025 г. С. 6.

² *Автомобили* российского производства завоевывают рынок. URL: <https://www.avto-stat.ru/news/33414/>.

³ *Рынок* легковых и коммерческих автомобилей в России. URL: <https://www.pwc.ru/automotive/publications/assets/automotive-market-of-russia-feb16/auto-report-rus.pdf>.

задачу облегчения навигации автомобиля в пространстве, полным ходом ведутся работы по созданию встроенных в лобовое стекло прозрачных мониторов. На них будет отражаться не только важная для водителя информация, но и сможет формироваться картинка виртуальной реальности, дополняющая естественную площадь обзора водителя. С другой стороны, все большая доступность Интернета и скорость потоков информации создают условия для более широкого развития систем телематики. Иными словами, облегчается автономный обмен информацией между автомобилем и любыми, внешними по отношению к нему объектами. В конечном результате это должно повлечь за собой создание полноценного автономно движущегося автомобиля. Так или иначе, но уже сейчас, по оценкам экспертов, в среднем 20 % стоимости автомобиля приходится на его электронную начинку. Ожидается, что в ближайшее десятилетие доля электроники в себестоимости автомобиля достигнет 40 % и более.

Сведения об авторе

Капустина Лариса Михайловна (Россия, Екатеринбург) – доктор экономических наук, зав. кафедрой маркетинга и международного менеджмента, Уральский государственный экономический университет (lakapustina@bk.ru)

Larisa M. Kapustina (Russia, Ekaterinburg) – Doctor of Sciences (Economics), Head of Marketing and International Management Department, Ural State University of Economics (lakapustina@bk.ru)

Import substitution in Russian market of automobiles: trends and prospects

Abstract. The paper deals with the results of the import substitution policy in Russian auto market. There was a new trend of growth of auto components import in the process of localization of automobile production by international companies. To be successful in import substitution the prospects of auto industry in ecological and digital aspects were discussed.

Keywords: Russian market of automobiles; import substitution; import of auto components; The Strategy of development of auto industry.

◇ ◇ ◇

Т. В. Касаева, Е. В. Чахович

Оценка эффективности деятельности товариществ собственников: экономический, социальный и бюджетный аспекты

Аннотация. В статье предложена авторская методика оценки эффективности деятельности товариществ собственников, основанная на концепции множественности заинтересованных сторон. Выделены три аспекта функционирования объектов исследования: экономический, социальный и бюджетный; определены их сущность и методы оценки.

Ключевые слова: товарищество собственников; экономическая, социальная, бюджетная эффективность.

В результате политики, проводимой государством в сфере жилищно-коммунального хозяйства, наметилась тенденция роста и развития некоммерческого сектора в сфере жилищно-коммунального хозяйства¹ Республики Беларусь, в том числе и города Витебска. Это послужило серьезной предпосылкой увеличения количества товариществ собственников. Вместе с тем, экономическая наука и практика не разработала системный подход к оценке эффективности их функционирования.

Предлагаемый авторами подход к оценке эффективности деятельности товариществ собственников основан на рассмотрении их как некоммерческих организаций [1–3], а также на учете интересов всех участников исследуемого процесса: государства, населения и непосредственно товарищества собственников как юридического лица.

Учитывая особенности деятельности товариществ собственников, в разработанной методике оценку эффективности их деятельности предлагается проводить по трем аспектам и соответствующим им видам эффективности:

экономическому, подразумевая под экономической эффективностью соотношение полученных доходов и расходов по содержанию жилого дома;

социальному, учитывая, что социальная эффективность может быть определена как соответствие результатов хозяйственной деятель-

¹ *О совместном домовладении*: закон Республики Беларусь от 8 января 1998 г. № 135-3; *Об утверждении государственной программы «Комфортное жилье и благоприятная среда» на 2016–2020 гг.*: постановление Совета Министров Республики Беларусь от 21 апреля 2016 г. № 326.

ности товарищества собственников основным социальным потребностям и целям общества, интересам отдельного человека (эффективность для собственников жилых помещений);

бюджетному, исходя из того, что бюджетную эффективность можно определить как показатель нагрузки на бюджет в результате участия бюджетных субсидий в формировании доходов товарищества собственников.

Объектом исследования являются товарищества собственников, расположенные в городе Витебске (названия товариществ собственников изменены с целью сохранения конфиденциальности информации).

С точки зрения экономической эффективности деятельность товарищества собственников будет эффективна в том случае если затраты по техническому обслуживанию в полном объеме возмещаются полученными доходами. Следовательно, исключительное значение для повышения экономической эффективности товариществ собственников имеет снижение затрат на оказание услуг или повышение их доходов. Это определяет экономическую составляющую их деятельности.

С целью определения экономической эффективности товарищества собственников предлагается использовать следующие показатели.

Таблица 1

Оценка экономической эффективности деятельности товариществ собственников

Показатель	Значение показателей					
	ТС № 1	ТС № 2	ТС № 3	ТС № 4	ТС № 5	ТС № 6
Коэффициент соответствия плановых затрат расходам фактически сложившимся за анализируемый период	0,90	0,60	0,90	0,93	0,82	0,86
Удельный вес штрафов и пеней, оплаченных поставщикам услуг в расходах	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	1,82	2,10	1,64	1,00	0,68	1,50
Удельный вес доходов от инвестиционной деятельности в доходах	0,25	0,50	0,00	0,00	0,28	0,00
Уровень возмещения расходов доходами от инвестиционной деятельности	0,26	0,51	0,00	0,00	0,28	0,00

Как свидетельствуют данные табл. 1, значение коэффициента соответствия плановых затрат фактически сложившимся расходам меньше нормативного значения (нормативное значение 1). Это значит что товарищества собственников не выполняют доведенный показатель по уровню затрат на оказание услуг по техническому обслуживанию жилищного фонда, то есть фактические расходы превышают плановые.

В ТС № 5 кредиторская задолженность превышает дебиторскую задолженность, это значит товарищество собственников находится в финансово неустойчивом положении, что требует оптимизировать расходы на оказание услуг. Анализ удельного веса доходов от инвестиционной деятельности в доходах и уровня возмещения расходов доходами от инвестиционной деятельности, показал, что у ряда товариществ собственников этот вид доходов (как правило, это доходы от сдачи в аренду имущества) играет исключительно важную роль.

С другой стороны, товарищества собственников призваны в наибольшей степени удовлетворять потребности населения, т. е. в оценке эффективности их деятельности в обязательном порядке должна присутствовать социальная составляющая. Главным показателем социальной эффективности товариществ собственников является уровень затрат на техническое обслуживание и содержание жилого дома, которые несет сам потребитель жилищно-коммунальных услуг.

В целях определения социальной эффективности товариществ собственников предлагается производить расчет по следующим показателям.

Т а б л и ц а 2

Оценка социальной эффективности товариществ собственников

Показатель	Значение показателей					
	ТС № 1	ТС № 2	ТС № 3	ТС № 4	ТС № 5	ТС № 6
Уровень возмещения расходов доходами, полученными от населения по тарифам	0,74	0,50	0,74	0,77	0,70	0,71
Уровень возмещения расходов дополнительными взносами населения	0,00	0,00	0,10	0,06	0,01	0,14
Удельный вес пеней за несвоевременную оплату населением жилищно-коммунальных услуг в доходе	0,02	0,01	0,02	0,02	0,02	0,00
Коэффициент соотношения просроченной дебиторской задолженности и среднемесячных расходов	4,00	3,81	2,38	0,00	0,00	2,00

Данные табл. 2 свидетельствуют о том, что наибольший уровень возмещения расходов доходами, полученными от населения по тарифам в ТС № 4 (77 %), наименьший – в ТС № 2 (50 %). При этом, дополнительные взносы населения, как доходный источник для возмещения части расходов по техническому обслуживанию и содержанию жилого дома привлекаются у большинства объектов исследования. Удельный вес пеней за несвоевременную оплату жилищно-коммунальных услуг составляет не более 2 % доходов. В ТС № 1, ТС № 2, ТС № 3 и ТС № 6 уровень просроченной дебиторской задолженности более чем в два ра-

за превышает среднемесячные затраты на техническое обслуживание жилищного фонда, что ставит под угрозу своевременность расчетов по обязательствам. Анализ показателей социальной эффективности позволяет сделать вывод о том, что только деятельность ТС № 1 и ТС № 2 является социально эффективной.

Учитывая, что товарищества собственников получают бюджетные субсидии в качестве возмещения части расходов по техническому обслуживанию и содержанию жилищного фонда, нельзя оставить без внимания бюджетную составляющую оценки эффективности деятельности товариществ собственников.

В целях определения бюджетной эффективности товариществ собственников предлагается производить расчет по следующим показателям.

Т а б л и ц а 3

Оценка бюджетной эффективности товариществ собственников

Показатель	Значение показателей					
	ТС № 1	ТС № 2	ТС № 3	ТС № 4	ТС № 5	ТС № 6
Уровень возмещения плановых затрат доходами, учитываемыми при расчете бюджетной субсидии	1,14	1,69	0,84	0,86	1,22	0,82
Уровень возмещения расходов бюджетными субсидиями	0,00	0,00	0,14	0,14	0,00	0,15
Удельный вес бюджетных субсидий в доходе	0,00	0,00	0,14	0,14	0,00	0,15
Удельный вес оплаченных пеней и штрафов за нарушение действующего законодательства в общей сумме платежей в бюджет	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Удельный вес уплаченных налогов и иных обязательных платежей в расходах	0,04	0,05	0,04	0,04	0,06	0,06

Бюджетные субсидии для возмещения части затрат привлекались в товариществах собственников: ТС № 3, ТС № 4, ТС № 6; во всех товариществах собственников отсутствуют штрафы и пени за нарушение действующего законодательства; доля уплаченных налогов и иных платежей в бюджет составляет от 4 % до 6 % в затратах товариществ собственников.

Принимая за основу оценки эффективности деятельности товариществ собственников концепцию множественности заинтересованных сторон, согласно которой интересы этих сторон могут противоречить друг другу, в разработанной методике выделены три аспекта функционирования обозначенных субъектов национальной экономики: экономический, социальный и бюджетный. В данном исследовании принята попытка определения сущности и методов оценки каждого из

отмеченных аспектов. В результате применения разработанной методики к реально действующим в городе Витебске товариществам собственников получены следующие выводы об эффективности их функционирования (табл. 4).

Таблица 4

Обобщение результатов оценки эффективности деятельности товариществ собственников

Наименование	Вывод об эффективности функционирования с точки зрения разных стейкхолдеров
ТС № 1	Товарищество собственников функционирует эффективно с экономической, социальной, бюджетной точек зрения
ТС № 2	Товарищество собственников функционирует эффективно с экономической, социальной, бюджетной точек зрения
ТС № 3	Товарищество собственников функционирует эффективно с экономической точки зрения
ТС № 4	Товарищество собственников функционирует эффективно с экономической точки зрения
ТС № 5	Товарищество собственников функционирует эффективно с экономической и бюджетной точки зрения
ТС № 6	Товарищество собственников функционирует эффективно с экономической точки зрения

Практическая апробация разработанной методики оценки эффективности деятельности товариществ собственников показывает, что она позволяет дифференцировать их по уровню экономической эффективности, социальной ответственности и зависимости от бюджетного финансирования.

Библиографический список

1. *Андреева С. Н.* Оценка результативности деятельности некоммерческих субъектов // Некоммерческие организации в России. 2005. № 4. URL: <http://www.nkor.ru/articles/2005/4/2865.html>.
2. *Борисова Е. И., Полищук Л. И.* Анализ эффективности в некоммерческом секторе: проблемы и решения // Экономический журнал ВШЭ. 2009. № 1. С. 80–100.
3. *Журавский В.* Эффективность деятельности НКО // НКО: законы развития. 2010. URL: <https://nkozakon.ru/codexes/e-ffektivnost-deyatel-nosti-nko/>.

Сведения об авторах

Касаева Тамара Васильевна (Республика Беларусь, Витебск) – кандидат технических наук, доцент, зав. кафедрой экономики, Витебский государственный технологический университет (kasaevatv@mail.ru)

Чахович Елена Викторовна (Республика Беларусь, Витебск) – магистрант, Витебский государственный технологический университет

Tamara V. Kasayeva (Republic of Belarus, Vitebsk) – Candidate of Sciences (Technics), Associate Professor, Head of Economics Department, Vitebsk State Technological University (kasaevatv@mail.ru)

Elena V. Chakhovich (Republic of Belarus, Vitebsk) – master student, Vitebsk State Technological University

Evaluation of efficiency of activities of condominiums: economic, social and budgetary aspects

Abstract. The article proposes an author's method for assessing the effectiveness of the activities of condominiums, based on the concept of the plurality of stakeholders. Three aspects of the functioning of research objects are singled out: economic, social and budgetary; their essence and methods of evaluation are determined.

Keywords: condominiums; economic, social, budgetary efficiency.

◇ ◇ ◇

УДК 316.351

Е. В. Кислицын

Властная асимметрия и экономический рост отраслевых рынков: эконометрический анализ

Аннотация. Статья посвящена проблеме определения влияния уровня ограниченности конкуренции отраслевых рынков на их экономический рост. В качестве зависимой переменной эконометрической модели предлагается темп роста отраслевого рынка, а в качестве влияющих факторов – компоненты властной асимметрии.

Ключевые слова: ограниченная конкуренция; отраслевой рынок; властная асимметрия; экономический рост; эконометрическая модель.

Современные исследования в теории экономического роста направлены, прежде всего, на изучение, так называемых, драйверов, т. е. силовых механизмов, способствующих благоприятному развитию отраслей российской экономики. Одним из таких драйверов называют конкуренцию (см., например, [1; 4]). Тем не менее, остается открытым вопрос о направлении и степени влияния уровня ограниченности конкуренции и конкурентной среды на экономический рост отраслевого

рынка. В основном, исследователи-экономисты утверждают, что развитая конкуренция способствует экономическому росту [5]. Однако, в работе [2] было выявлено, что отраслевые рынки РФ, в большей части, имеют структуру квазиконкуренции, что противоречит стереотипным представлениям о том, что они неэффективны и требуют серьезного вмешательства государства.

Для доказательства наличия закономерностей между уровнем экономического роста отраслевого рынка и степенью ограниченности на нем целесообразно использовать инструментарий эконометрического анализа. В качестве зависимой переменной предлагается использовать темп роста отраслевого рынка, рассчитываемый как отношение объема выпуска в 2016 г. к аналогичному показателю в предыдущем. В качестве экзогенных факторов предлагается использовать коэффициенты властной асимметрии, рассчитанные по авторской методике. Суть методики заключается в расчете показателей структурной, интеракционной и институциональной асимметрии, где структурная асимметрия – это рыночное неравенство среди фирм одного отраслевого рынка, интеракционная – рыночное неравенство среди фирм смежных отраслевых рынков, а институциональная – степень соответствия потребностей и вектора развития рынка институциональной среде (потребностям и вектору развития государства) [3].

При построении модели исследовались данные 40 555 предприятий из 42 рынков добывающей и обрабатывающей промышленности, представленные в базе СПАРК Интерфакс. Для оценки факторов институционального неравенства и анализа уровня властной асимметрии в отношениях «отрасль – государство» использовались данные Федеральной службы государственной статистики. Общее количество наблюдений по 42 отраслевым рынкам согласуется с принципом эконометрического анализа, согласно которому, в выборке должно участвовать не менее 24 объектов для трех факторов.

Обработка информации позволила сформировать набор переменных, участвующих в построении регрессионной модели: тем роста отраслевого рынка, а также показатели структурной, интеракционной и институциональной асимметрии.

При помощи построения корреляционных полей идентифицирована нелинейная (степенная) форма зависимости результативной переменной от факторов при конструировании эконометрической модели. Для поиска взаимосвязи между ними применяется метод наименьших квадратов, который предполагает, что коэффициенты регрессии, полученные в ходе регрессионного анализа, должны быть лучшими из всех возможных оценок искомой связи. Результаты регрессионного анализа представлены в табл. 1, 2.

Т а б л и ц а 1

Дисперсионный анализ

Показатель	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	Значимость <i>F</i>
Регрессия	3	849,2544	283,0848	6405,107	0,00 %
Остаток	36	1,591082	0,044197		
Итого	39	850,8454			

Примечание. Составлено с применением пакета «Анализ данных» MS Excel.

Т а б л и ц а 2

Результаты регрессионного анализа

Показатель	Коэффициенты	Стандартная ошибка	<i>t</i> -статистика	<i>P</i> -значение	Нижние 95 %	Верхние 95 %
SA	0,570816	0,088972	6,415668	0,0 %	0,390372	0,75126
IA	0,502763	0,081644	6,157969	0,0 %	0,337181	0,668345
IE	0,088533	0,05044	1,755216	4,8 %	-0,01376	0,190829

Примечание. Составлено с применением пакета «Анализ данных» MS Excel.

Перед интерпретацией полученных результатов и формированием выводов о взаимозависимости факторных и результативных переменных необходимо проверить, являются ли оценки несмещенными, эффективными и состоятельными. Для этого они должны удовлетворять условиям Гаусса – Маркова, являющимися предпосылками МНК [6]. В случае несоответствия данным условиям все выводы, составленные на основании соответствующих *t*- и *F*-статистик, будут ненадежными.

Для проверки эконометрической модели на наличие автокорреляции остатков был применен критерий Дарбина–Уотсона. Для 42 наблюдений при 3 объясняющих переменных показатели статистики Дарбина – Уотсона равны $d_L = 1,15$ и $d_U = 1,46$. В исследуемой модели критерий Дарбина – Уотсона d равен 1,67, что находится в пределах контрольного интервала $1,46 < DW < 2,54$. Отсюда можно сделать вывод об отсутствии автокорреляции остатков.

Наличие гетероскедастичности в рамках проводимого исследования проверено при помощи теста Уайта. Для выявления достоверного влияния каждой из экзогенных переменных на зависимую переменную эконометрическая модель была проверена на наличие мультиколлинеарности при помощи матрицы попарных корреляций. Корреляция между экзогенными факторами $|R| < 0,7$, поэтому мультиколлинеарность отсутствует.

Согласно проведенным проверкам можно сделать вывод о том, что исследуемая модель соответствует предпосылкам МНК. Следующий этап анализа включает в себя определение числовых значений коэффициентов модели, анализ статистической значимости коэффициентов

регрессионной модели, анализ тесноты связи между факторами в регрессионной модели, анализ статистической значимости коэффициента детерминации.

Между экономическим ростом отраслевого рынка и показателями властной асимметрии выявлена прямая связь. Величина влияния структурной асимметрии – 0,57, интеракционной асимметрии – 0,5, уровня переговорной силы с институциональной средой – 0,09.

Для анализа статистической значимости проверяется вероятность выполнения нулевой гипотезы для найденных коэффициентов. Если P -Значение (вероятность выполнения нулевой гипотезы для соответствующего коэффициента регрессии) больше или равно 5 %, то гипотезу отвергнуть нельзя. Поэтому коэффициент считается недостоверным, а влияние фактора – неустановленным. Если P -значение меньше 5 %, то гипотеза отвергается, коэффициент считается достоверным и отражает влияние фактора на результирующий показатель.

В исследуемой модели P -значение коэффициента $b_1 = 0,0$ %, коэффициента $b_2 = 0,0$ %, коэффициента $b_3 = 4,8$ %. Отсюда следует, что все коэффициенты являются достоверными. Таким образом, уравнение регрессии с учетом значимости факторов имеет следующий вид:

$$T_R = SA^{0,57} * IA^{0,5} * IE^{0,09}.$$

Согласно полученным результатам при проведении регрессионного анализа объясненная (регрессионная) дисперсия = 849,25, необъясненная (остаточная) дисперсия = 1,59, общая дисперсия = 850,85.

Коэффициент детерминации в данной модели равен 0,998, а уточненный коэффициент детерминации – 0,970. Такие значения показывают, что 99 % наблюдений попало под описание регрессионной модели. Теснота связи в регрессионной модели определяется коэффициентом корреляции, который равен 0,999. Такое значение свидетельствует о крайне тесной связи между показателями регрессионной модели.

Что касается статистических выбросов, то в рамках данного исследования их не обнаружено. Считается, что для всех представленных наблюдений реальные и модельные значения темпа роста отраслевого рынка практически совпадают.

При проведении анализа статистической значимости коэффициента детерминации проверяется вероятность выполнения нулевой гипотезы. В исследуемой эконометрической модели значимость $F = 0,0$ %, следовательно, коэффициент детерминации R^2 достоверен и наблюдений для проведения регрессии достаточно.

Результаты анализа демонстрируют нетривиальные эмпирические результаты. Уровень властной асимметрии оказывает однозначно по-

ложительное влияние на результативность деятельности отраслевого промышленного рынка. Степень влияния структурной и интеракционной асимметрии достаточно велика. Что касается влияния институциональной асимметрии – она в меньшей степени влияет на темп роста отраслевого рынка. Более того, в некоторых ситуациях, увеличение уровня институциональной асимметрии может дать обратный эффект – сокращение темпов роста, о чем свидетельствует нижнее значение коэффициента при данном параметре, равный $-0,014$. Тем не менее, общие результаты говорят о том, что чем выше уровень властной асимметрии на отраслевом рынке, тем больший темп роста на нем наблюдается.

Библиографический список

1. *Дубровский В. Ж., Орлова Т. С., Ярошевич Н. Ю.* Формирование конкурентной среды в инфраструктурных отраслях с естественно-монопольной компонентой // *Управленец*. 2014. № 6(52). С. 30–33.
2. *Кислицын Е. В., Орехова С. В.* Ограниченная конкуренция Vs квазиконкуренция: исследование традиционных промышленных рынков в России // *Вестник НГИЭИ*. 2017. № 12(79). С. 102–116.
3. *Орехова С. В., Кислицын Е. В.* Содержательный фундамент и методический инструментарий оценки властной асимметрии товарного рынка // *Вестник Российского университета дружбы народов. Сер.: Экономика*. 2017. Т. 25. № 1. С. 74–90.
4. *Радковская Е. В., Сурнина Н. М.* Экономический рост как базис развития // *Проблемы права и экономики*. 2015. № 7(4). С. 59–63.
5. *Розанова Н. М., Комарницкая А. Н.* Политика поддержки конкуренции как драйвер экономического роста // *JER*. 2016. № 1. С. 19–33.
6. *Суханова О. Н., Ментюкова О. В.* Эконометрические модели как инструмент анализа в управлении экономическими системами // *Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе*. 2016. № 1(17). С. 125–134.

Сведения об авторе

Кислицын Евгений Витальевич (Россия, Екатеринбург) – старший преподаватель кафедры статистики, эконометрики и информатики, Уральский государственный экономический университет (kev@usue.ru)

Eugeny V. Kislitsyn (Russia, Ekaterinburg) – senior lecturer of Statistics, Econometrics and Information Science Department, Ural State University of Economics (kev@usue.ru)

Power asymmetry and economic growth of industrial markets: an econometric analysis

Abstract. The work is devoted to the problem of identifying the impact of the level of limited competition of industrial markets on their economic growth. The growth rate of the industry market is proposed as a dependent variable of the econometric model, and the components of power asymmetry as influencing factors.

Keywords: limited competition; industry market; power asymmetry; economic growth; econometric model.



УДК 316.351

М. В. Клейменов, Е. Н. Заборова

Проблемы малого и среднего предпринимательства Свердловской области

Аннотация. В статье рассматриваются основные результаты исследования, проведенного кафедрой прикладной социологии УрГЭУ в 2017 г., посвященного изучению условий функционирования предпринимателей в Свердловской области. Проанализированы и проранжированы наиболее актуальные проблемы предпринимательства, приведены основные пути их решения, обозначенные представителями малого и среднего бизнеса региона.

Ключевые слова: бизнес-среда; малый и средний бизнес; предпринимательство.

Предпринимательство является базовым фактором в системе рыночных отношений и в настоящий момент развитию предпринимательства уделяется большое внимание. В Прогнозе стратегического развития России до 2030 г. отмечается, что «малое и среднее предпринимательство являются неотъемлемым и необходимым элементом любой развитой хозяйственной системы»¹. В Стратегии развития Свердловской области до 2030 г.² отмечается, что «повышение эффективности системы поддержки малого и среднего предпринимательства в реальном секторе экономики, формирования малых и средних предприятий» играет значимую роль на российском и в перспективе мировом рынках.

¹ *Прогноз* долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года. М., 2013.

² *О стратегии* социально-экономического развития Свердловской области на 2016–2030 годы: закон Свердловской области от 21 декабря 2015 г. № 151-ОЗ.

Весной 2017 г. кафедра прикладной социологии УрГЭУ по контракту со Свердловским фондом поддержки предпринимательства провела исследование, посвященное предпринимателям Свердловской области. В ходе исследования было опрошено 256 предпринимателей малого и среднего бизнеса. Выборка по сферам хозяйства составила: производство – 20,5 %; товары и услуги – 63,8 %; сельское хозяйство – 15,6 %. Анкетный опрос не был анонимным, что, с одной стороны, дает гарантию точности ответов по параметру принадлежности к бизнесу, с другой, дает основание для некоторого сомнения в ответах на сенситивные вопросы.

Исходя из полученных данных, можно заключить, что почти 80 % предпринимателей малого и среднего бизнеса содержат небольшие предприятия, которые насчитывают не более 15 сотрудников, только 20 % – по 16–100 чел. Большинство опрошенных (93 %) имеют предприятия в Свердловской области, принадлежащие к микроэкономическому типу, где годовой доход не превышает 121 млн р.

Примерно половина предпринимателей (49,3 %) считает, что в области созданы благоприятные условия для ведения бизнеса. В то же время треть бизнесменов (38,3 %) полагает, что в области условия неблагоприятные; 12,4 % опрошенных затруднились дать оценку.

63,7 % предпринимателей заявили, что у них нет проблем при взаимодействии с какими-либо организациями. Среди организаций, с которыми возникают проблемы, 15 % респондентов указали на муниципальные организации (администрации городов и поселков); почти 14 % – на различные контролирующие органы (например, Роспотребнадзор) и другие организации, занимающиеся схожей предпринимательской деятельностью (из большого бизнеса). Областные организации (налоговые органы, МФЦ и др.) вызвали проблемы только у 5,5 % опрошенных.

Мы составили рейтинг типичных проблем малого/среднего бизнеса в Свердловской области. Самой главной и большой трудностью у предпринимателя является налогообложение, что означает высокий размер налогов для малых и средних предприятий, а также динамику – тенденцию постоянного увеличения налогов (на это указали 29,3 % респондентов).

Второй проблемой является кредитование (высокие процентные ставки, недоступность льготного кредитования для «старых» предприятий, трудность в получении микрозаймов) (11,3 %). Также предприниматели отметили, что кризис в экономике влияет на покупательскую способность населения, которая упала в последнее время (10,9 %). Некоторые опрошенные бизнесмены призывают государство поднять зарплату бюджетникам.

Четвертой и пятой проблемой опрошенные назвали прорехи и противоречия в законодательстве РФ (9,0 %) и взаимодействие малого/среднего бизнеса с органами власти (9,0 %). Периодические проверки контролирующих органов продолжают проводиться несмотря на заявления некоторых политиков, что бизнесу дадут своего рода «каникулы».

Шестой проблемой (8,6 %) для бизнеса Свердловской области стала конкуренция между малым бизнесом и сетевыми компаниями (например, торговыми сетями), а также «беспредел» вольной жизни «естественных» монополий или так называемых национальных чемпионов (Газпром, Роснефть и др.).

Седьмая проблема заключается в бюрократизированности нашего социума. Малому/среднему бизнесу достаточно сложно заполнять многочисленную документацию разных контролирующих органов (7,4 %).

Восьмая трудность проявляется в подборе грамотных и квалифицированных кадров (4,7 %).

Девятой проблемой опрошенные предприниматели посчитали многочисленные нововведения со стороны властей (например, онлайн-кассы на территории, где отсутствует сотовая связь и Интернет). Также бизнес замечает, что постоянно «мутирует» отчетность, которую предприниматели обязаны сдавать в различные государственные учреждения (3,5 %).

Десятая проблема – это коррупция в органах власти, кумовство (2,7 %).

Одиннадцатой проблемой предприниматели назвали требования к наличию залогового имущества (2,0 %), и если его нет, то необходимо представить большое количество поручителей. Финансовый сектор явно не доверяет бизнесу.

В целом, складывается впечатление, что в России еще недостаточно слаженная система поддержки предпринимательства, которой обладают другие государства [2, с. 75]. Для решений вышеперечисленных проблем нужна единая стратегия, которой будут придерживаться государственные органы власти на всех уровнях, а также поставщики финансовых ресурсов (банки и иные финансовые организации).

Исходя из данных опроса, приводим мнение предпринимателей по конкретизированным путям решения проблем малого/среднего бизнеса области.

Во-первых, важным мероприятием для решения проблем малого/среднего бизнеса является регулирование налогообложения: опрошенные предлагают либо понизить налоги, либо не повышать их (22,7 %). Некоторые предприниматели предлагают освободить инди-

видуальных предпринимателей от налогов, поскольку они создают самозанятость и даже рабочие места, что является социальной ответственностью малого/среднего бизнеса по отношению к обществу. В зарубежных странах для малого и среднего бизнеса в рамках поддержки снижают ставку налогов, а также освобождают от налогов определенные услуги и товары [2, с. 74].

Во-вторых, одним из основных путей решения проблем являются меры в сфере кредитования и выдачи субсидий (грантов). Предприниматели хотят либо больше льгот при кредитовании, либо понижения процентных ставок. Предприниматели заметили, что существует система поддержки начинающих вести собственное дело, но нет программ поддержки для продолжающих («старичков») (14,5 %). В США во времена Великой Депрессии и Второй Мировой войны для малого и среднего предпринимательства привлекали денежные средства для развития инновационных отраслей вне зависимости от количества лет существования бизнеса (особенно, на военных и научных разработках, если крупные корпорации не справлялись) [3].

В-третьих, решением является формирование конструктивного диалога между властью и бизнесом, когда в выигрыше останутся обе стороны. Бизнес получит желаемые условия для заработка и постепенного развития, а власть – экономическую стабильность в регионе и поддержку со стороны народа (10,5 %). Опыт США показывает, что государство должно потратить несколько десятилетий на формирование грамотной поддержки малого и среднего бизнеса с учетом региональных условий бизнес-среды [1].

В-четвертых, поскольку мы также опросили сельских предпринимателей, то четвертым решением является восстановление сельских территорий в области, чтобы в селах и деревнях были медицинские учреждения, школы, библиотеки, стадионы, чтобы молодежь не уезжала из сельской местности в большие города (5,1 %).

В-пятых, решение для всех проблем бизнеса наши опрошенные видят в выходе экономики из кризисного состояния (4,7 %). Если у людей будут средства, то это означает, что надо их либо тратить, либо вкладывать. Надо заметить, что современные россияне чаще, чем в прошлые времена, используют вклады в банках как место хранения денежной массы.

В-шестых, решением является бизнес-обучение (в том числе бесплатное со стороны органов власти, муниципалитета) (3,1 %).

Далее (по нисходящей), были названы: борьба с коррупцией (3,1 %; упрощение отчетности и ведения документации (в том числе перевод документации в электронный вид) (2,7 %); развитие системы государственных заказов и иных форм поддержки со стороны государ-

ства (2,7 %). В то же время мнение предпринимателей относительно системы российского законодательства неоднозначно: за уменьшение количества изменений в законах России высказались 2,3 %, для которых постоянные изменения законов нашей страны вызывают неразбериху, а для 1,6 % такие изменения законодательства желательны. На необходимость помощи властей в экономической борьбе малого бизнеса с сетевыми компаниями (особенно остро такая проблема стоит в малых городах, когда торговые сети выживают мелкие ларьки и магазинчики) высказались 2,0 % опрошенных предпринимателей области.

В заключение хотелось бы отметить, что наличие проблем в развитии бизнес-среды региона не означает, что правительство не сможет найти оптимальных решений. Опрошенные предприниматели отметили пути решений, грамотное оформление высказанных предложений в единую непротиворечивую концепцию – это задача российской власти, которая является единственным главным «игроком» (помощников) в сфере предпринимательства.

Библиографический список

1. *Александрин Ю. Н.* Институты и инструментарий формирования эффективной системы государственного стимулирования малого бизнеса: опыт США // Общество: политика, экономика, право. 2012. № 1. С. 101–109.

2. *Гражданкин В. А., Гражданкина О. А.* Практика государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в США и странах Европейского союза // Вестник Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина. 2011. Т. 6. № 3. С. 67–75.

3. *Крылова М. В.* Особенности системы поддержки малого и среднего предпринимательства в США // Российское предпринимательство. 2014. № 21. С. 24–28.

Сведения об авторах

Клейменов Михаил Вячеславович (Россия, Екатеринбург) – ассистент кафедры прикладной социологии, Уральский государственный экономический университет (k-mihaell@mail.ru)

Заборова Елена Николаевна (Россия, Екатеринбург) – доктор социологических наук, профессор, зав. кафедрой прикладной социологии, Уральский государственный экономический университет (ezaborova@yandex.ru)

Mikhail V. Kleymenov (Russia, Ekaterinburg) – Assistant of the Applied Sociology Department, Ural State University of Economics (k-mihaell@mail.ru)

Elena N. Zaborova (Russia, Ekaterinburg) – Doctor of Sciences (Sociology), Professor, Head of Applied Sociology Department, Ural State University of Economics (ezaborova@yandex.ru)

Problems of small and medium-sized businesses of the Sverdlovsk region

Abstract. The article shows the main results of the research conducted by the Applied Sociology Department of the USUE in 2017, devoted to the study of the conditions for the functioning of entrepreneurs in the Sverdlovsk region. The actual problems are analyzed and ranked and the main ways of their solution, expressed by representatives of small and medium-sized businesses of the region, are identified.

Keywords: business environment; small and medium-sized businesses; entrepreneurship.



УДК 69.003.13

А. С. Клишина

Современные особенности взаимодействия стейкхолдеров в управлении проектами (на примере инвестиционно-строительных проектов)

Аннотация. Статья посвящена вопросу сохранения и развития объектов культурного наследия в России. Рассматриваются проблемы привлечения частных инвестиций и учета интересов стейкхолдеров в рамках осуществления мероприятий по сохранению и развитию таких объектов. Отмечаются факторы, влияющие на принятие решения о реконструкции объекта культурного наследия.

Ключевые слова: объект культурного наследия; сохранение и развитие; реконструкция; привлечение инвестиций; стейкхолдер; инвестор; конструктивизм.

Объекты культурного наследия являются основной частью истории, культуры и развития в отдельных городах и всей нашей стране в целом, именно поэтому они нуждаются в повышенном внимании к вопросу об их сохранении и развитии. Высокий процент памятников в аварийном состоянии, которые имеют моральный и физический износ, наличие факторов риска, главным образом в сносе объектов, отражает огромную значимость ошибки в принятии судьбы объекта культурного наследия. Сохранение и развитие культурного наследия в Российской Федерации действует в непростых финансовых условиях и затрудненном законодательном положении, где любая группа лиц,

имеющих отношение к объекту, держит, но не всегда выражает, свою точку зрения.

По сей день сохранение и развитие культурного наследия является достаточно актуальным вопросом в нашей стране.

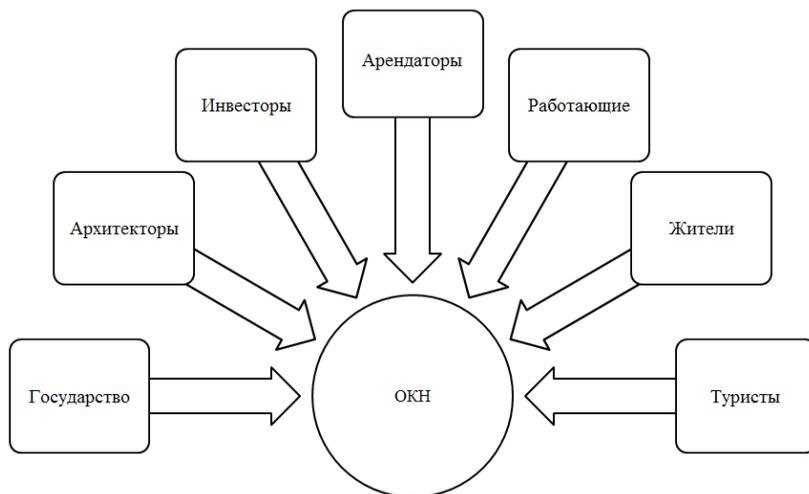
По данным Росстата, в Российской Федерации к 2013 г. уже было 180,1 тыс. недвижимых памятников, включая такие как памятники археологии, истории, градостроительства и архитектуры, искусства. И стоит заметить, что за прошедшую четверть столетия, список охраняемых государством памятников, увеличился в 3,9 раза [1; 5]. Наиболее остро стоит вопрос о привлечении частных инвестиций в объекты культурного наследия. Запланированные мероприятия для таких объектов, финансируются из соответствующих бюджетов, но с учетом ограничения, выделяемых государством средств не хватает, что соответственно приводит к вопросам: «Как привлечь частные инвестиции?», «Какие мероприятия и условия предложить инвестору для его глубокой вовлеченности в сохранение и развитие объекта культурного наследия?».

Теоретически, ответом на эти вопросы является «Программа аренды ОКН за 1 рубль», где для привлечения инвестиций в сохранение ОКН предусмотрены определенные условия для передачи в аренду объектов культурного наследия, находящихся в неудовлетворительном состоянии, Постановлением Правительства Российской Федерации от 11 сентября 2015 г. № 966. Но такой механизм привлечения недостаточно эффективен, об этом отметил первый заместитель руководителя Департамента культурного наследия города Москвы Сергей Мирзоян на VII Петербургском Международном Юридическом Форуме. «Законом исключены из объектов налогообложения объекты культурного наследия федерального значения. Вроде бы норма хорошая, но не понятно, за что такое послабление. Если бы льгота предоставлялась за хорошее, рачительное отношение к памятникам архитектуры – тогда понятно, но сейчас она применяется независимо от состояния объекта. Эта норма не стимулирует к производству работ. Надо такую льготу предоставлять только тем объектам, где произведены реставрационные работы, и они приняты органом охраны», – указал Сергей Мирзоян [4]. Следовательно, вопрос о привлечении частных инвестиций в сохранение и развитие ОКН остается открытым.

Думаю, стоит учесть интересы потенциальных инвесторов и вовлеченных в объект участников.

Любая сторона, принимающая участие в процессе жизни и развития культурного наследия имеет свои интересы. Поэтому, при решении в каком же ключе сохранить объект культурного наследия на определенной территории, стоит учитывать мнение большинства

стейкхолдеров. В крупных городах, для каждого ОКН их достаточное количество, соответственно, стоит постараться добиться определенного баланса их интересов. На основании схемы стейкхолдеров в рамках бизнеса компании, можно создать общую схему стейкхолдеров в рамках сохранения объектов культурного наследия [2; 7].



Основные группы стейкхолдеров ОКН

Возможные интересы групп стейкхолдеров ОКН

Группа стейкхолдеров	Возможные интересы
Государство	Создание комфортных условий сохранения и развития ОКН
Архитекторы	Сохранение истории прошлых столетий
Инвесторы	Создание условий и инфраструктуры для удобного и эффективного осуществления предпринимательской деятельности, развития бизнеса
Арендаторы	Возможность арендовать помещения для своей деятельности в лучших условиях
Работающие	Сохранение рабочих мест
Жители	Красивые и интересные места с богатой историей в населенном пункте, места для прогулок
Туристы	Больше мест для посещения культурно-исторических объектов, проведения досуга, комфортные условия проживания

Отодвигая на задний план интересы любой группы стейкхолдеров, имеется большая вероятность нарушить устойчивость сохранения и развития ОКН. И если у государства и архитекторов интересы к ОКН носят традиционный характер, то все остальные группы отражают

намного больше. Поэтому, создание схемы стейкхолдеров – своего рода новый, комфортный и эффективный инструмент, благодаря которому у государства появится возможность более грамотно создать воссоздать систему приоритетов по отношению к сохранению и развитию ОКН, а значит и привлечь частные инвестиции [2].

Принимая во внимание интересы стейкхолдеров, есть возможность решить многие проблемы и задачи на уровне памятника, города и региона в целом. Конечно же, решением главной проблемы для объекта будет его сохранение, также может быть принято решение о функционале памятника. Далее, решая основную задачу для объекта, разрешаются такие моменты как повышение имиджа района и города, предоставление новых рабочих мест. В зависимости от проекта, возможно, и то, что люди обратят внимание на культурные объекты рядом, если такие имеются, что повлечет за собой мероприятия по сохранению и для них.

Так, станет повышаться социально-экономический статус города и региона, что вполне привлечет не только гостей, но и мигрантов, которым изменения покажутся привлекательными, а уровень жизни выше.

Прошло более 90 лет после строительства гостиницы «Исеть» и каждому жителю города видно невооруженным взглядом как со стен сыпется штукатурка. Функционал этого здания изначально задумывался как общежитие для малосемейных сотрудников Объединенного государственного политического управления (ОГПУ). После окончания строительства, согласно официальным документам, комплекс зданий получил названия – «Жилкомбинат НКВД», гостиница «Спорт» и «Исеть». В 2015 г. «Исеть» принимала Уральскую индустриальную биеннале, но современное движение, к сожалению, мало отразилось на будущем здания и не привлекло внимания инвесторов. Центральное расположение также мало влияет, только на первом этаже сохранилась жизнь. По прошествии биеннале здесь разместились магазины, рестораны и пространство для мероприятий [3].

Заостряя внимание на всех этих факторах и причинах, нужно общими силами стараться защищать объекты культурного наследия. Так, уже много времени объект культурного наследия федерального значения гостиница «Исеть» в Екатеринбурге находится в аварийном состоянии, но ни одна из приобщенных к этому зданию сторон так и не приняла решения по его сохранению. Так и стоит. Гостиница привлекательна по многим критериям. Во-первых, она относится к комплексу городка чекистов с богатой историей и выполнена в стиле конструктивизма. Во-вторых, это отличный кластер для «обновления» центра го-

рода и сохранения его имиджа. В-третьих, изначально заложенный функционал может приносить пользу и по сей день, но в условиях современного восприятия и с учетом подобного опыта сохранения таких памятников, его можно преобразовать, что придаст зданию большую актуальность [3; 6].

Схему стейкхолдеров можно перенести на гостиницу «Исеть», так можно более четко определить ожидания каждой из сторон. Таким образом, появится возможность развития совершенно новой концепции «Исети» и создания удобной модели для реконструкции.

Библиографический список

1. *Актуальные проблемы экономики культурного наследия*: сб. ст. / под ред. А. Я. Рубинштейна. М.: Гос. ин-т искусствознания, 2016.
2. *Байдаков С. Л.* Баланс интересов стейкхолдеров территории. Возможен ли он? // *Инновации в менеджменте*. 2015. № 3(5). С. 16–24.
3. *Лемберг Э.* Сети «Исети». Жизнь знаменитой гостиницы от чекистов до чекинистов // *ЕТВ*. URL: https://ekburg.tv/articles/gorodskie_istorii/2015-04-20/seti_iseti_zhizn_znamenitoy_gostinicy_ot_chekistov_do_chekinistov/.
4. *Правовой* взгляд на охрану культурного наследия в интересах общества, бизнеса и государства // *Информация. Аналитика. Мнения*. URL: <http://konkir.ru/articles/yuridicheskiy-forum/pravovoy-vzglyad-na-ohranu-kulturnogo-naslediya-v-interesah-obshchestva/>.
5. *Серебренникова Д. К.* Сохранение культурного наследия. Проблемы и пути решения // *Вестник ПНИПУ. Прикладная экология. Урбанистика*. 2014. № 1(13). С. 148–153.
6. *Чугунова А. В.* Реконструкция памятников культурного наследия как направление современной музейной архитектуры // *Вестник СПбГУКИ*. 2012. № 1(10). С. 156–158.
7. *Deragon J.* Stakeholders See More Than Stockholders // *The relationship economy*. 2013. URL: http://www.relationship-economy.com/2013/09/stakeholders-see-more-than-stockholders/?goback=.gde_26417_member_276048708#%21/.

Сведения об авторе

Клишина Алёна Сергеевна (Россия, Екатеринбург) – магистрант, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (klishinalyena@gmail.com)

Alyena S. Klishina (Russia, Ekaterinburg) – master student, Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Eltsin (klishinalyena@gmail.com)

Modern features of interaction with stakeholders in project management (by the example of investment-construction projects)

Abstract. This article is devoted to the preservation and development of cultural heritage objects in Russia. The problem of attracting private investments and consideration of the interests of stakeholders in the implementation of measures for the conservation and development of such objects is considered. The factors influenced on decisions on the reconstruction of the cultural heritage site are noted.

Keywords: cultural heritage; preservation; development; reconstruction; attraction of investments; stakeholder; investor; constructivism.



I. Kmecová, M. Šuta

Evaluating analysis of human capital of Russian students at the SSEU in Samara and foreign students at ITB in České Budějovice

Abstract. The entry focuses on the issue of analyzing investments in human capital. In the entry, we present the opinions of students about investing in human capital, namely the foreign students at ITB, who study in České Budějovice as a part of the Erasmus program, and Russian students at the SSEU in Samara. The objective of the entry is to compare the opinions of the students of both universities about investing in human capital. A questionnaire survey was the selected research tool and method. The goal was to find out which of the following investments do students at ITB in České Budějovice and the students at the SSEU in Samara prefer more: investments in education or investment in health. To fulfill the main objective, three research goals were defined. To assess these research goals, statistical characteristics were used. Statistical characteristics of a data set were used to assess the three research goals, namely: the arithmetic mean, the mode, the median, the standard deviation, and the variance.

Keywords: human capital; investment; education; health; statistical characteristics.

Introduction

Currently, it is typical that we live in a quickly changing environment where today's rules do not always exist the next day. Sometimes, we must respond to such changes very quickly. Without high-quality human resources it would never be possible. Human resources are the rarest capital and significantly contribute to competitiveness and prosperity of enterprises. From this point of view, it is crucial for all enterprises/education institutions to give preference (when creating financial reserves) to investments in

human capital instead of investments in other parts of the enterprise portfolio. As stated by [1], the practice of managing human resources shows that highly successful organizations differ from the less successful ones primarily in the way how they can form their human potential and fully motivate to high efficiency and a positive relationship to the enterprise. Authors [6], [12], and many others state in their publications that employees are the most important resource that enterprises have. Employers should understand that the success of a functioning enterprise primarily depends on its employees and their skills. According to [3] and [13], the quality of human resources influences satisfaction. It is assumed that job satisfaction creates an environment which supports the quality of products and services. [5] and other authors stress the importance of motivation, which positively influences performance and increases professional commitment.

The goal of this entry is to provide readers with an evaluation of investments in human capital via results collected from two questionnaire surveys.

Human capital investments

According to [10], human capital creates valuable skills, that can be if appropriately invested, evaluated. Over time, human capital has been separated into two parts: fundamental human capital that includes productive skills and abilities (physical strength, mechanical skills, analytical thinking, etc.) and the so-called broader human capital that enables the implementation of parts of the fundamental capital [8].

Currently, society has reached a stage where the level of education keeps developing and the importance of investing in human capital has become more crucial. Investments in human capital are activities that repeatedly or permanently influence the psychological or financial income of individuals and influence their mental abilities, health, and physical condition. Their influence is noticeable only over a longer time period [11], [14]. In the case of researching investments in human capital, we must not forget the influence of the family environment on the skills, abilities, and values of individuals. Parents significantly influence the level and scope of education of their children [4]. According to [15], the influence of the family environment and financial limitations on the level of education is researched in connection with investing in human capital. An analysis of empirical data showed that there is a possible strong connection between the social-economic status of the parents and the quality and level of the education of their children. When analyzing human capital, we assume that people make decisions about their education, health care, and other additions to health and education based on comparing costs and benefits. [7] introduces the idea that successful people blame failure on the lack of effort, while unsuccessful people blame it on insufficient skills or outside influences.

As a reaction to this thought, I think that all of us, directly or indirectly, chose our own fate, give our lives a certain direction to reach our work or personal goals. It is important to think about it and invest correctly.

In [17], the authors provide not only interesting information on the development of human capital, but also reflect on the implementation of integrated talent management programs. The aim of such programs is “bring up” graduates to prepare them for the employment market. [9] suggests that the development of science is the only way to achieve innovation in economics and to building a society based on knowledge; and that the development of human capital is insured through education and research. [16] suggests that creating human capital means working with a range of personalities, whereby it is important to bring up, educate and create high quality human capital.

Goal and methodology

The main author made a survey in Samara and at the Institute of Technology and Business in České Budějovice. The research sample consisted of 127 students overall (105 respondents from SSEU/Samara, 22 respondents from ITB/České Budějovice).

The goal of this entry is to compare the opinions of the respondents in regard to investments in human capital.

Goal of the research – assessing three research goals:

1. Discovering what students at the SSEU in Samara prefer: investments in education or investments in health.
2. Discovering what students at the ITB in České Budějovice prefer: investments in education or investments in health.
3. Conduct a comparative analysis of the opinions of the SSEU and ITB students about the investments in health and education.

To assess the three research goals, statistical characteristics of data sets were used. Statistical characteristics are cited by a number of authors. For example, [2] states: the *arithmetic mean* (the sum of all values divided by their number), the *mode* (the value that is most common in a specific statistical set), the *median* (the value that separates a group of results in ascending order into two groups of the same number of results), the *deviation* (from the (arithmetic) mean) that has the same scope as a random quantity, the standard deviation $\sigma = \sqrt{\sigma^2}$, and finally the *variance* (defined as a mean of the squares of the deviations from the (arithmetic) mean).

We calculate the variance as follows:

$\sigma^2 = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2$, where N is the number of elements in the set (number of respondents), x_i are the values that a random quantity can have, \bar{x} arithmetic mean.

Results

The paper presents partial results of two research endeavors. The first research was conducted in November 2016 at the Samara State University of Economics (SSEU); the second one was conducted in November 2017 at the Institute of Technology and Business in České Budějovice (ITB). The survey had a five-option scale where: 1 = always, 2 = very often, 3 = sometimes, 4 = rarely, 5 = never.

Question 1: Do you understand education (education as a whole, such as language courses, computer courses, technical courses, retraining courses, etc.) as an investment in human capital?

Table 1

A comparative table of the students' opinions at the SSEU in Samara and the foreign students at the ITB in České Budějovice participating in the Erasmus program about investments in their education

Education	1	2	3	4	5
SSEU	61	40	0	4	0
ITB-Erasmus	9	4	6	2	1

Table 1 shows the opinions of the respondents (SSEU and ITB) about the perception of education as an investment in human capital. The following fig. 1 shows the percentages of the opinions about investing in education.

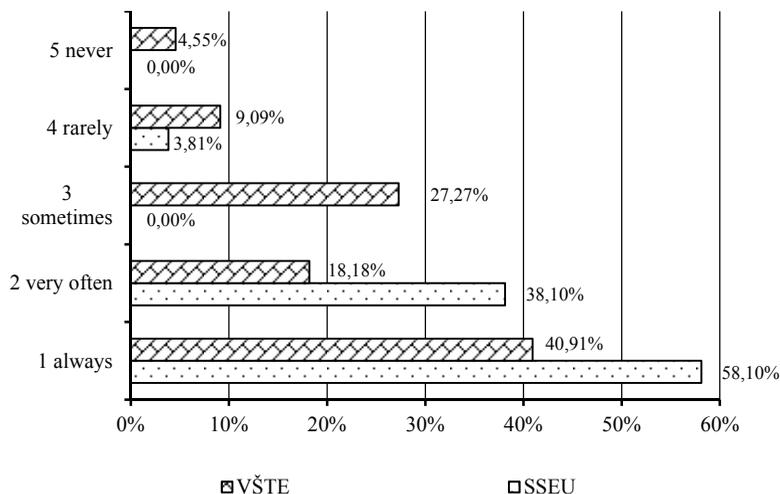


Fig. 1. Opinions of the respondents (SSEU and ITB) about the question of how they perceive education as an investment in human capital

Table 2

Statistical characteristics – Investments in human capital: education

Scale	Arithmetic mean	Mode	Median	Variance	Standard deviation
SSEU	1,50	1	1	0,48	0,69
ITB-Erasmus	2,18	1	2	1,42	1,19

Table 2 illustrates the statistical characteristics of the number of investments in education of the SSEU students in Samara and the foreign students at ITB in České Budějovice participating in the Erasmus program as stated in table 1. Table 2 and fig. 1 show the opinions of respondents concerning the question 1.

Question 2: Do you understand health (sports, tourism, hobbies, physical appearance) as an investment in human capital?

Table 3

A comparative table of the students' opinions at the SSEU in Samara and the foreign students at the ITB in České Budějovice participating in the Erasmus program about investments in their health

Health	1	2	3	4	5
SSEU	44	53	0	8	0
ITB-Erasmus	11	5	6	0	0

Table 3 shows the opinions of the respondents (SSEU and ITB) about their perception of health as an investment in human capital. The following fig. 2 illustrates the percentages of the opinions about investments in health.

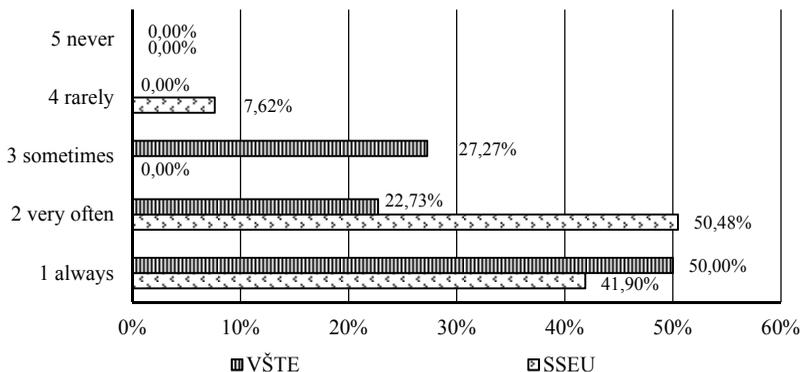


Fig. 2. Opinions of the respondents (SSEU and ITB) about the question of how they perceive health as an investment in human capital

Table 4

Statistical characteristics – Investments in human capital: health

Scale	Arithmetic mean	Mode	Median	Variance	Standard deviation
SSEU	1,73	2	2	0,65	0,81
ITB-Erasmus	1,77	1	1,5	0,72	0,85

Table 4 illustrates the statistical characteristics of the number of investments in health of the SSEU students in Samara and the foreign students at ITB in České Budějovice participating in the Erasmus program as stated in table 3. Table 4 and fig. 2 show the opinions of respondents concerning the question 2.

Discussion

The evaluation was conducted via a five-option scale where: 1 = always, 2 = very often, 3 = sometimes, 4 = rarely, 5 = never. To assess the first two research goals, statistical characteristics of a data set were used.

The survey conducted at the SSEU in Samara: Research in Samara showed that students prefer investments in education (see table 1). Options 1 and 2 were selected by 101 respondents (96,19 %). When it comes to investments in health, the majority of respondents (53 students, 50,48 %) selected option 2 (see table 3).

The survey conducted at ITB in České Budějovice: Research at ITB included students from the Erasmus program and confirmed (see table 3) that students prefer investments in health (16 students, 72,12 %, chose option 1 and 2). Table 1 shows that investments in education are less preferred – 13 students in total. Such an opinion can be stated also based on a lower value of the arithmetic mean. When investing in health, the arithmetic mean was 1,77 (table 4); when investing in education, the arithmetic mean was 2,18 (see table 2). These students prefer to invest in health.

After comparing the results, we can summarize: Foreign students that attended ITB in the winter semester prefer to invest in health, not education. This statement was proven also by the lower value of the arithmetic mean during the statistical characteristics (1,77; table 4). Students at the SSEU in Samara prefer to invest in education, not in health. This was also proven thanks to the arithmetic mean (1,50; table 2).

Conclusion

This entry included results concerning three research goals. 105 respondents participated in the survey in Samara; 22 respondents participated in České Budějovice. Based on the collected data I am stating the following:

The first research goal focused on figuring out if students in SSEU in Samara prefer to invest in education or health. The research showed that

students in Samara (see table 1) prefer to invest in education. The lower value of the arithmetic mean (1.50) of investing in education (see table 2) also proves this.

The second research goal was aimed at finding out what preferences the students at ITB in České Budějovice had: investing in education or investing in health. The survey showed (see table 3) that the ITB respondents (Erasmus program students) slightly prefer investing in health than investing in education. This statement is also supported by the lower value of the arithmetic mean (1,77; see table 4).

The third research goal was to conduct a comparative analysis of the opinions of the SSEU and ITB students regarding investing in health or education.

We focused on discovering the preferences of foreign students at ITB participating in the Erasmus program, as well as the preferences of the students in Samara, and then compare these results about their perception of investing in their health or investing in cultivating their personality – education.

After comparing the results, we can summarize that these students prefer investing in health more than investing in education.

After the analysis, fundamental differences can be observed: students in Samara prefer to invest in education rather than health, unlike the foreign Erasmus program students who prefer to invest in their health rather than education. One of the explanations might also be the fact that the sample included students from China (Beijing) where the environment is significantly influenced by smog, a fact that may have influenced the overall results.

References

1. *Caha Z. et al.* Management lidských zdrojů. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. 2017.
2. *Chrástka M.* Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada, 2007.
3. *Halík J.* Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2008.
4. *Kameníček J.* Lidský kapitál: Úvod do ekonomie chování. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2003.
5. *Kolman J., Michálek P., Chýlová H., Rymesová P.* Pojednání o vlivech na koncipování a vývoj teorii motivace pracovní činnosti // Československá psychologie. 2009. № 53(6). 618–627.
6. *Koubek J.* Personální práce v malých a středních firmách. 4. vyd. Praha: Grada, 2011.
7. *Lorencová H.* Vliv agenturního zaměstnávání na personální činnosti podniku // Acta Oeconomica Pragensia. 2008. № 5. S. 12–21.
8. *Mazouch P., Fischer J.* Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy. Praha: C. H. Beck, 2011.

9. *Mitran P., Mohan G.* Education and research- promoting factors for the culture of innovation // *Economics, Management and Financial Markets*. 2016. № 11(1). S. 100–108.

10. *Radu C., Radu L.* Human resources in the economic crisis // *Computational Methods in Social Sciences*. 2015. № 1(3). S. 82–88.

11. *Sekhri A.* Human Resource Plannin and Audit. Mumbai: Himalaya Publishing House, 2010.

12. *Šikýř M.* Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014.

13. *Štamfestová P.* Lidský kapitál a vnímaná kvalita produkce podniku // *Trendy ekonomiky a management*. 2014. № 8(19). S. 52–62.

14. *Tolarová M.* Investice do rozvoje lidského kapitálu. Praha. Bakalářská práce. Karlova univerzita. Fakulta filozofická. Katedra sociologie, 2014.

15. *Vlček J.* *Ekonomie a ekonomika*. 4. zcela přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2009.

16. *Vojtovič S.* Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2011.

17. *Wu M., Nurhadi D., Zahro S.* Integrating the talent management program as a new concept to develop a sustainable human resource at higher educational institutions // *The International Journal of organizational Innovation*. 2016. № 8(4). S. 146–160.

Contact info

Iveta Kmecová (Czech Republic, České Budejovice) – PhD, Associate Professor, Institute of Technology and Business in České Budejovice (kmecova@mail.vstecb.cz)

Michal Šuta (Czech Republic, České Budejovice) – master student, Institute of Technology and Business in České Budejovice (suta@mail.vstecb.cz)



А. Ю. Коковихин

Институциональные барьеры в управлении формированием и использованием профессиональных компетенций

Аннотация. Рассматривается методологический подход в публичном управлении человеческими ресурсами, основанный на концепции управления компетенциями. Представлена модель формирования и использования профессиональных компетенций, содержащая институциональные барьеры, рассматриваемые как факторы управления. Проведена классификация институциональных барьеров.

Ключевые слова: предпринимательская деятельность; рыночная экономика; государственное и муниципальное предпринимательство.

Институциональная среда государственного управления человеческими ресурсами способна как обеспечивать и поддерживать управленческий процесс, так и сдерживать формирование и реализацию управленческих решений, в том числе выступая барьером в управлении. Важнейшим классификационным критерием институтов, составляющих институциональную среду, является выделение стимулирующих и сдерживающих социально-экономические процессы институтов [8]. Такой подход позволяет теоретически обосновать категорию «институционального барьера», являющегося результатом действия сдерживающих институтов. В системе формирования и использования профессиональных компетенций, впервые представленной Р. М. Нижегородцевым [9], институциональный барьер – институт, определяющий формализованные и не формализованные модели поведения субъектов управления, искажающий или блокирующий управленческую информацию и обеспечивающий принятие управленческих решений, неэффективных для реализации целей государственного управления человеческими ресурсами (рис. 1).

Для описания взаимодействия систем формирования и реализации компетенций целесообразно выделять четыре группы институциональных барьеров: коммуникационные (информационные) барьеры, административные барьеры, стратегические (поведенческие) барьеры, барьеры экономической политики (экономические барьеры) (рис. 2).

Коммуникационные (информационные) барьеры, возникающие в ходе взаимодействия институциональных субъектов могут играть детерминирующую роль при определении их поведенческих моделей.

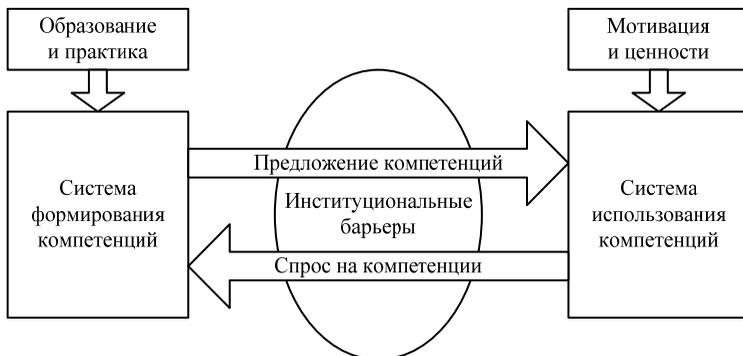


Рис. 1. Модель системы формирования и использования профессиональных компетенций



Рис. 2. Институциональные барьеры в управлении системой формирования и реализации профессиональных компетенций

Своевременное выявление и минимизация негативного воздействия коммуникационных барьеров позволяет сформировать стимулирующую институциональную среду, позитивно воздействующую на процессы формирования и реализации профессиональных компетенций. Структуризация коммуникационных (информационных) барьеров в информационно-аналитическом обеспечении государственного управления процессами формирования и реализации профессиональных компетенций позволяет выделить шесть основных групп (рис. 1) [2; 3; 10].

Процессы анализа информации как часть управления формированием и реализацией профессиональных компетенций могут быть структурированы в соответствии с тремя иерархическими уровнями, предложенными Д. П. Хижняковым при анализе информационных барьеров в системе государственного управления: стратегический уровень, отражающий комплексную ориентацию в сфере социально-экономического развития, тактический уровень, отражающий характеристики текущего состояния социально-экономической и общественно-политической систем и оперативный уровень, включающий непрерывный мониторинг реализации целей и задач систем формирования и реализации профессиональных компетенций [10].

В исследованиях, посвященных вопросам государственного (регионального) управления анализ административных барьеров является отправной точкой формирования антимонопольной политики [1], инновационной политики [5] и инвестиционной политики [7]. К числу административных барьеров, оказывающих влияние на сферу управления человеческими ресурсами возможно отнести:

излишние лицензионные и аккредитационных требований к образовательным организациям;

устаревшие нормативные акты, регламентирующие работу с кадрами (Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, и др.);

отсутствие унификации Российских и зарубежных, в том числе международных, нормативных документов, регламентирующих требования к квалификации и компетенции работников;

длительные сроки внесения изменений в нормативные и организационные документы, регламентирующие образовательную деятельность, в том числе: федеральные государственные образовательные стандарты, основные профессиональные образовательные программы и т. п. [4].

Стратегические барьеры связаны с асимметричностью информации о компетенциях работников, оппортунистическим поведением

сторон [6]. Анализ публикаций и опыт работы позволяет отнести к таким барьерам:

сокрытие информации о реальных потребностях организации в персонале в целях получения возможности отбора из большого числа кандидатов;

сокрытие информации о реальных компетенциях выпускников образовательных организаций в целях улучшения контролируемых показателей организации;

противоречие целевых установках образовательных организаций и потребностей организаций сферы использования компетенций и др.

Экономические барьеры возникают, если издержки формирования и использования компетенций превышают соответствующие доходы. К ним могут быть отнесены:

наличие неинтернализированных положительных внешних эффектов от приобретения и использования компетенций;

избыточное налогообложение доходов, связанных с формированием и использованием компетенций.

Подводя итоги, необходимо обозначить значимость институциональных барьеров в государственном управлении формированием и реализацией профессиональных компетенций, а также необходимость разработки управленческого инструментария, предназначенного для снижения, а, при возможности, ликвидации указанных барьеров.

Библиографический список

1. Белокрылова О. С., Бережной И. В., Вольчик В. В. Эволюция институциональных ограничений в экономике. Ростов н/Д: Изд-во Рост. ун-та, 2003.
2. Дятченко Л. Я. Социальные технологии в управлении общественными процессами. Белгород, 1993.
3. Иванов П. Ф. Информационно-аналитическое обеспечение региональных органов власти и управления // Аналитический вестник Совета Федерации ФС РФ. 2002. № 2(157). С. 30.
4. Коковихин А. Ю. Механизмы и институты управления человеческими ресурсами в формировании инвестиционного климата на национальном и региональном уровне // Известия Уральского государственного экономического университета. 2016. № 6. С. 119–126.
5. Комаров В. М., Коцюбинский В. А., Павлов П. Н., Сутырина Т. А. Институциональные барьеры инновационного развития российской экономики. М.: Изд-во РАНХиГС, 2013.
6. Огородникова Е. С., Сидоренко А. М. Стратегические инструменты развития инфраструктуры // Экономика и предпринимательство. 2017. № 2-2(79-2). С. 856–858.

7. *Плахин А. Е., Ставрова А. Б.* Сегментирование рынка инвестиций в региональные промышленные парковые структуры. // Известия Уральского государственного экономического университета. 2016. № 4(66). С. 66–79.

8. *Попов Е. В.* Институты. Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2015.

9. *Управление компетенциями: структура, институты, механизмы: монография* / под общ. ред. Р. М. Нижегородцева, С. Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2016.

10. *Хижняков Д. П., Лебедев С. Д.* Информационные барьеры в системе государственного управления // Научные ведомости БелГУ. Серия: Философия. Социология. Право. 2011. № 2(97). Вып. 15. С. 323–332.

Сведения об авторе

Коковихин Александр Юрьевич (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, директор института менеджмента и информационных технологий, Уральский государственный экономический университет (kau@usue.ru)

Alexander Yu. Kokovikhin (Russia, Ekaterinburg) – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of Labor Economics and Personnel Management Department, Director of Management and IT Institute, Ural State University of Economics (kau@usue.ru)

Institutional barriers in model of competencies formation and implementation

Abstract. This paper investigate methodology of public human resources management, based on human competences conception. The model of competences formation and implementation with institutional barriers was given. Institutional barriers were classified and represent as managerial factors in public human resources policy.

Keywords: human resources management; public management; institutional barriers.

◇ ◇ ◇

О. В. Комарова

Сетевой подход как методологическая платформа формирования системы государственной поддержки малого и среднего предпринимательства

Аннотация. В статье рассматривается содержание сетевого подхода и возможности его использования при формировании системы государственной поддержки малого и среднего предпринимательства. Сетевой подход по сравнению с традиционным является более гибким и обеспечивает создание необходимых региональных механизмов поддержки.

Ключевые слова: малое и среднее предпринимательство; государственная поддержка; сети; сетевой подход.

Поддержка малого и среднего предпринимательства (МСП) рассматривается в современной экономической науке как необходимый элемент государственной экономической политики. Необходимость поддержки МСП обусловлена целым рядом факторов: социальными, политическими, экономическими, но эффективность использования тех или иных инструментов поддержки является в настоящее время предметом научно-практических дискуссий.

Одним из механизмов поддержки является формирование предпринимательских сетей. В докладе ГУ ВШЭ отмечалась важность включенности малого бизнеса и начинающих предпринимателей в предпринимательские сети [8]. Однако, сетевой подход так и не используется в поддержке малого бизнеса. Рассмотрим возможности использования сетевого подхода в рамках государственной поддержки малого и среднего предпринимательства.

Сети как «совокупность людей, занятых предпринимательством и объединенных личным знакомством» [8] дают возможность неформального общения и обмена информацией о ведении бизнеса: «те, кто первыми усваивают новые практики, имеют больше шансов ... получить доступ к различным источникам информации, что позволяет им скорее уловить новые идеи и критически оценить их достоинства» [6, с. 67]. Как правило, подобные сети строятся на личных контактах, и использовать сети в таком понимании через систему поддержки МСП довольно сложно. В этом случае приоритетным механизмом развития могут стать социальные сети. Государство также может использовать систему неформального общения в рамках дискуссий, открытых консультаций, в деятельности общественных организаций.

Понимание сети как способа взаимодействия и координации позволяет выделить различные формы интеграции от «классической» до гибридной (квазиинтеграции) [2; 7]. Е. В. Попов и другие авторы отмечают, что в сфере среднего и малого бизнеса гибридные структуры выступают в виде кластеров, виртуальных корпораций, сетей создания ценностей и т. д., основанных на вертикальной дезинтеграции, децентрализации и развитии горизонтальных связей [7]. В рамках поддержки малого бизнеса такой подход реализуется не только в форме кластеров, но и в виде различных центров взаимодействия. И. А. Белова в своем исследовании выделила 15 видов организаций, среди которых 30 % региональной инфраструктуры приходится на инжиниринговые центры, 15 % – на центры кластерного развития [1]. Основываясь на указанных положениях сетевого подхода, можно выделить необходимость формирования гибридных организаций поддержки МСП, возможно основанных на взаимодействии малого и крупного бизнеса.

Рассматривая сеть как «совокупность частных агентов, создающих взаимные положительные внешние эффекты благодаря приверженности одним и тем же институтам (рутинам, алгоритмам поведения) или технологиям» [5, с. 54], необходимо анализировать инструменты поддержки с позиции внешних эффектов. Поскольку взаимодействие экономических агентов может вызывать не только положительные, но и отрицательные внешние эффекты, то в рамках государственной поддержки МСП необходимо использовать только те механизмы, которые стимулируют появление положительных экстерналий. К таким мерам можно отнести именно информационную поддержку, поскольку производство следующей единицы блага в этом случае не требует дополнительных издержек.

Таким образом, возникающие проблемы в рамках традиционного построения системы государственной поддержки, отмеченные нами в работе [4]: необходимость снижения транзакционных издержек взаимодействия и обеспечение доступности всех видов государственной поддержки для субъектов малого предпринимательства, практически невозможно устранить.

При этом основываясь на сетевом подходе, для системы поддержки могут быть использованы только те механизмы, которые обеспечат положительный внешний эффект и общественный выигрыш, т. е. сетевой подход дает возможность совершенно на других принципах формировать систему государственной поддержки.

В этом случае, к сожалению, могут вымываться такие традиционные формы поддержки как финансовая и имущественная – в силу ограниченности ресурсов и возможного удорожания услуг при тиражировании. Данные виды поддержки требуют от государства прямого

и постоянного вливания денежных средств в сектор МСП, а налоговые льготы имеют обратный эффект: предоставление налоговых льгот или специальных режимов налогообложения не требует дополнительных затрат для предоставления услуги (льготы) дополнительному субъекту МСП и направлена данная мера на увеличение внутренних финансовых ресурсов субъектов МСП. Однако, как отмечает Л. А. Кежун, «снижение ставки по УСН применяется примерно в 50 % регионов, а на уровне ниже 10 % – единицы. Патентная система налогообложения установлена также не во всех субъектах РФ. ... налоговые каникулы введены ... только в некоторых регионах» [3, с. 359].

Опыт последних лет показывает, что необходима трансформация системы государственной поддержки, поскольку наблюдается сокращение финансовых ресурсов, которые могут быть выделены на развитие малого предпринимательства, а социальный эффект от поддержки МСП довольно слабый. Именно поэтому главным методологическим вопросом в настоящее время является выбор теоретической концепции, на основе которой может быть реформирована система поддержки МСП. Такой основой может стать сетевой подход, обеспечивающий необходимую гибкость системе государственной поддержки и взаимосвязанность рыночной, общественной и государственной инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства. В дальнейшем использование сетевого подхода требует конкретизации и глубокой проработки внутреннего устройства системы государственной поддержки МСП. Но однозначно предполагает перенос акцента с финансовой поддержки на информационную и рамочную, определяющую условия действия малого и среднего бизнеса в национальной экономике. Кроме того, повышение взаимосвязи крупного и малого бизнеса повысит его участие во внутреннем производстве и внешнеэкономической деятельности.

Библиографический список

1. *Белова И. А.* Развитие инфраструктуры государственной поддержки предприятий малого и среднего бизнеса в России // Вестник Челябинского государственного университета. Сер.: Экономические науки. 2016. № 6(388). Вып. 53. С. 77–85.

2. *Гусев А. А., Мезенцев Е. М.* Сеть как особый тип координирующих структур в современной экономике // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Сер.: Экономика и право. 2017. № 10. С. 19–28.

3. *Кежун Л. А., Богомолова Е. Н.* Развитие малого и среднего предпринимательства Свердловской области: налоговое стимулирование // Развитие территориальных социально-экономических систем: вопросы теории и практики: сб. науч. ст. XIV Междунар. науч.-практ. конф. молодых ученых (Екатерин-

бург, 15–16 декабря 2016 г.). Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2016. С. 358–359.

4. *Комарова О. В.* Региональные системы поддержки малого и среднего предпринимательства: проблемы формирования институциональной структуры // *Материалы IV Всерос. симпозиума по региональной экономике / отв. ред. Ю. Г. Лаврикова.* Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2017. С. 23–27.

5. *Нижегородцев Р. М.* Сетевые эффекты и сетевые структуры: ключ к успеху для малого бизнеса в условиях становления инновационной экономики // *Друкерровский вестник.* 2014. № 4. С. 52–62.

6. *Пауэлл У., Смит-Дор Л.* Сети и хозяйственная жизнь // *Экономическая социология.* 2003. № 3. С. 61–105.

7. *Попов Е. В., Семячков К. А., Симонова В. Л.* Моделирование условий развития сетевых структур // *Вестник УрФУ. Сер.: Экономика и управление.* 2016. Т. 15. № 3. С. 324–341.

8. *Предпринимательский потенциал* российского общества: состояние, проблемы, возможности активизации: промежуточный доклад по итогам реализации проекта научного фонда ГУ ВШЭ «Предпринимательский потенциал общества: GEM Россия»: препринт WP1/2007/05. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007.

Сведения об авторе

Комарова Оксана Викторовна (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры политической экономики, Уральский государственный экономический университет (okkomarova@yandex.ru)

Oxana V. Komarova (Russia, Ekaterinburg) – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of Political Economy Department, Ural State University of Economics (okkomarova@yandex.ru)

Network approach as a methodological platform for the formation of the system of state support of small and medium entrepreneurship

Abstract. The article considers the content of the network approach and the possibility of its use in the formation of a system of state support for small and medium-sized businesses. The network approach, in comparison with the traditional one, is more flexible and provides the formation of the necessary regional support mechanisms.

Keywords: small and medium business; state support; networks; network approach.

◇ ◇ ◇

О. В. Комарова, А. А. Собянин

Тенденции развития малого предпринимательства в регионах России

Аннотация. В статье проанализированы основные тенденции развития малого предпринимательства в федеральных округах России по трем ключевым показателям: изменение выручки малых предприятий, изменение числа малых предприятий и количества занятых. Определены современное состояние и проблемы малого предпринимательства, а также представлены направления их решения.

Ключевые слова: малое предпринимательство; малый бизнес; анализ тенденций; федеральные округа.

Опыт развитых стран доказывает важную роль малого предпринимательства (МП) в экономике. Малые предприятия создают основную часть ВВП, делают экономику более гибкой и инновационной, улучшают качество жизни населения страны. МП обеспечивают стабильность в регионах и являются ресурсом, который подталкивает к территориальному развитию [2]. Именно малые предприятия несут в себе огромный потенциал для развития любой страны, в том числе России.

Особую роль в анализе развития МП занимает региональный анализ, поскольку все регионы развиваются неравномерно, имеют свои особенности. Целью нашего исследования стал анализ развития малого предпринимательства на уровне федеральных округов и оценка основных тенденций. Анализ развития МП проводится через основные показатели деятельности малых предприятий, такие как, число малых предприятий, среднесписочная численность работников, выручка и т. д. [1].

Сначала мы рассмотрели изменение выручки малых предприятий по федеральным округам. Данный показатель является обобщающим для предприятий и, следовательно, он сможет рассказать нам об успешности малого бизнеса в России. Но с учетом того, что экономика подвержена постоянному воздействию инфляции мы сравнивали темпы роста выручки на основе анализа цепных темпов роста. Итоговые данные за период 2010–2016 гг. представлены в табл. 1, в связи с тем, что в 2008 г. произошли изменения в критериях отнесения предприятий к МП (было установлено новое пороговое значение выручки малых предприятий) период сравнения ограничился 2009 г. (100 %) и первые результаты изменений приходятся только на 2010 г.

Таблица 1

Цепные темпы роста выручки малых предприятий за 2010–2016 гг., %

Федеральный округ	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Центральный	94	114	86	97	100	157	93
Северо-Западный	105	83	97	98	98	233	69
Южный	86	106	102	101	102	132	88
Северо-Кавказский	85	118	104	109	106	84	128
Приволжский	97	103	106	104	97	133	81
Уральский	87	100	99	102	91	149	79
Сибирский	123	93	101	100	100	148	78
Дальневосточный	140	90	98	104	103	156	94

Примечание. Составлено по: Федеральная служба государственной статистики.
URL: <http://www.gks.ru>.

Как можно наблюдать из табл. 1, развитие происходит неравномерно, в одних округах выручка растет, в других наоборот падает. Первое, что стоит заметить – это рост в 2015 г. выручки малых предприятий практически во всех федеральных округах относительно 2014 г. Это связано, прежде всего, с изменениями, связанными с критериями отнесения к МП, а также, возможно, с международными ограничениями (в частности нестабильность курса рубля), и с тем, что в этом году данные приведены по сплошной выборке. А в 2016 г., мы можем наблюдать падение выручки практически во всех регионах.

В Северо-Западном ФО наблюдается тенденция к падению с 2011 г., а вот в Южном ФО можно заметить обратную ситуацию, тенденцию к росту, за исключением 2016 г. Также положительную тенденцию можно увидеть в Северо-Кавказском ФО. В остальных регионах постоянные тенденции отсутствуют, но при этом можно увидеть, что в Центральном ФО с 2012 по 2014 гг. наблюдалась тенденция к падению, а за тем в 2016 г. относительно 2015 г. снова наблюдается падение, а следовательно, можно говорить об общем падении с 2012 г. Если рассматривать Уральский и Сибирский ФО, можно говорить о стагнации малого бизнеса, так как происходят незначительные изменения год за годом, падение и рост на несколько процентов.

Таким образом, исходя из приведенной таблицы, мы можем говорить о том, что значительных изменений в сфере малого предпринимательства не происходит, бывают лишь минимальные изменения, которые не меняют ситуацию в целом.

Если сравнивать 2009 г. и 2014 г. в ценах 2009 г., то мы увидим, что в половине ФО произошло падение выручки малого предпринимательства, за исключением роста в Дальневосточном ФО на 31 %, в основном, это связано с масштабной государственной поддержкой дан-

ного региона, Северо-Кавказском ФО на 21 %, а также Сибирском ФО на 15 %, и небольшой рост наблюдается в Приволжском ФО на 7 %.

Далее было проанализировано количество малых предприятий и их концентрация по регионам. Но с учетом различия в плотности населения по регионам РФ рассмотрели количество малых предприятий на 1 000 человек населения. Информация представлена в табл. 2.

Т а б л и ц а 2

Количество малых предприятий на 1 000 человек населения

Федеральный округ	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Центральный	13	13	14	15	15	15	16	24
Северо-Западный	19	16	19	24	24	24	21	27
Южный	9	10	11	11	11	10	12	14
Северо-Кавказский	3	4	5	5	6	6	5	6
Приволжский	10	10	11	12	13	12	14	16
Уральский	11	12	14	15	16	16	17	21
Сибирский	11	12	13	14	15	16	15	17
Дальневосточный	10	13	13	15	15	15	17	19

Примечание. Составлено по: Федеральная служба государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru>.

Как можно увидеть в табл. 2, в большинстве регионах наблюдается положительная тенденция роста количества МП. Наиболее высококонцентрированными округами можно считать Северо-Западный, Центральный, а также Уральский федеральные округа. Наибольшие темпы роста имеет Центральный ФО, связано это, прежде всего с тем, что в данном округе находится столица России, которая обеспечивает примерно 60 % роста МП в округе. Также высокие темпы наблюдаются в Дальневосточном ФО за счет господдержки. Уральский ФО также выделяется постоянным ростом количества МП на 1 000 человек, что говорит нам о том, что в данном регионе преобладает экстенсивный рост малых предприятий (объем продаж нестабилен). Отдельно можно выделить Северо-Кавказский ФО: несмотря на постоянный рост, там очень низкая концентрация малого бизнеса, относительно остальных регионов. Северо-Западный ФО является нестабильным регионом, при этом там наблюдается самый низкий прирост количества малых предприятий на 1 000 человек – 38 %. В остальных регионах можно наблюдать тенденцию к медленному росту.

Одной из важнейших характеристик развития МП является анализ количества занятых. Поскольку данная характеристика напрямую связана с количеством населения, рассмотрим долю занятых на МП в общей численности занятых (табл. 3).

Таблица 3

Доля занятых на малых предприятиях, %

Федеральный округ	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Центральный	19	15	17	18	18	17	15	15
Северо-Западный	18	17	19	18	19	19	18	17
Южный	14	14	14	14	13	13	12	12
Северо-Кавказский	8	7	8	9	9	9	6	7
Приволжский	15	15	16	16	16	16	15	15
Уральский	13	14	15	15	15	15	14	14
Сибирский	13	14	15	15	15	15	15	13
Дальневосточный	12	13	13	14	14	14	14	14

Примечание. Составлено по: Федеральная служба государственной статистики.
URL: <http://www.gks.ru>.

На основе анализа табл. 3 можно отметить: занятость на малых предприятиях находится на низком уровне, но при этом во всех округах малый бизнес обеспечивает приблизительно равные значения занятости за исключением Северо-Кавказского ФО. В основном наблюдается тенденция к снижению доли занятых. В Южном, Центральном ФО за рассматриваемый период наблюдается наибольшее снижение на 2–4 %. Стабильную ситуацию (с небольшими изменениями) можно увидеть в Северо-Западном, Приволжском и Сибирском федеральных округах. Минимальный рост наблюдается в Уральском ФО, и чуть больший рост в Дальневосточном ФО.

Подводя итог, можно сказать, что в большинстве регионов наблюдается экстенсивный рост малого предпринимательства. Он обеспечивается за счет простого наращивания числа малых предприятий, в то время как общая выручка практически не меняется. При этом занятость либо не меняется, либо и вовсе падает. Все вышесказанное позволяет нам говорить об общей отрицательной тенденции в развитии малого предпринимательства России, за исключением Дальневосточного ФО, в котором наблюдается небольшой рост. Все это может говорить нам о том, что в России существуют проблемы в условиях для развития малого предпринимательства, но при этом создание самих фирм не вызывает проблем.

В настоящее время Правительство РФ пытается различными способами стимулировать развитие малого предпринимательства. Так за последние 10 лет уменьшились и время, и количество процедур, необходимых для регистрации бизнеса. Общая налоговая ставка, время необходимое для подготовки и уплаты налогов, а также количество налоговых платежей также сокращается¹. Но эти меры не оказывают суще-

¹ Всемирный банк. URL: <http://www.worldbank.org>.

ственного воздействия на развитие малого предпринимательства. На наш взгляд необходимо предпринять ряд мер, которые будут направлены на улучшение предпринимательского климата в стране, в частности: увеличение прозрачности финансовой поддержки малого бизнеса, борьбу с коррупцией, а также развитие инфраструктурной поддержки МП. При этом, как показало исследование, следует опираться на региональные показатели развития малого бизнеса.

Библиографический список

1. *Лапуста М. Г.* Малое предпринимательство: учебник. М.: ИНФРА-М, 2008.
2. *Региональные аспекты развития малого предпринимательства в секторах экономики: монография / С. С. Морковина, В. М. Бугаков, И. С. Зиновьева и др.* Воронеж: Воронежская гос. лесотехн. академия, 2014.

Сведения об авторах

Комарова Оксана Викторовна (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры политической экономики, Уральский государственный экономический университет (okkomarova@yandex.ru)

Собянин Александр Андреевич (Россия, Екатеринбург) – студент, Уральский государственный экономический университет (saneck26950@mail.ru)

Oxana V. Komarova (Russia, Ekaterinburg) – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of Political Economy Department, Ural State University of Economics (okkomarova@yandex.ru)

Alexandr A. Sobyenin (Russia, Ekaterinburg) – student, Ural State University of Economics (saneck26950@mail.ru)

Tendencies of the small business development in the regions of the Russian Federation

Abstract. The authors analyze the main tendencies of the small business development in the federal districts of the Russia Federation. Key indicators are: the change in the proceeds of small enterprises, the change in the number of small enterprises and the number of employed. The authors describe the real situation and the problems in the sphere of the small business and suggests ways to solve them.

Keywords: small business; trend analysis; federal districts.

◇ ◇ ◇

И. И. Корсун, Ю. А. Горбунова

Ресурс самоорганизации персонала в производственной сфере

Аннотация. В статье рассматривается актуализация самоорганизации сотрудников как потребность предприятий (на примере IT-компаний). Выделены методы формирования внутренней мотивации персонала и самоорганизации, разработан комплекс мероприятий, направленных на запуск процесса самоорганизации сотрудников исследуемой компании.

Ключевые слова: самоорганизация; управление персоналом; внутренняя мотивация.

Современные предприятия рассматривают персонал не как основной канал издержек, а в первую очередь как активы, влияющие на экономическую эффективность деятельности. Компетенции и опыт сотрудников являются основой жизнеспособности современных предприятий. Ввиду распространения автоматизации производственных процессов потребность в низкоквалифицированном персонале сокращается и возрастает уровень требований, предъявляемых к сотрудникам. Вместе с тем компании движутся от иерархических и линейных систем управления к горизонтальным системам [2]. Рядовые сотрудники имеют больший уровень вовлечения в рабочий процесс, могут влиять на развитие компании в целом. В этих условиях именно самоорганизация персонала содействует повышению качества производимого компанией продукта, а также его развитию.

В рамках эмпирического исследования (сентябрь – ноябрь 2017 г.) на базе одной из IT-компаний г. Екатеринбурга, нами был проведен стратегический анализ деятельности организации и анализ систем управления IT-проектами, в ходе которого было выявлено, что в современных рыночных условиях руководство компании не может обеспечить равномерную загрузку всех сотрудников. Эта проблема характерна для производственной сферы в целом, поскольку колебания объемов производства зависимы от рынка и текущего спроса, и изменение его объемов влияет на загрузку сотрудников. При этом тщательное планирование и анализ рынка не может решить данную проблему – кадровая политика и сбыт слишком тесно связаны и чувствительны к малейшим изменениям. В этих условиях актуализируется потребность в самоорганизации. При наличии заданного вектора развития компании каждый сотрудник, при условии его самоорганизации, мо-

жет направлять все свободные ресурсы в развитие собственных компетенций и опыта, содействие коллегам, решение задач по отличному от оригинального профиля, пересмотру прошлых решений и закрытию креативных задач.

Под самоорганизацией в контексте данного исследования понимается состояние сотрудника, при котором он осуществляет профессиональную деятельность без непосредственного внешнего вмешательства [5]. Согласно позиции отечественного экономиста И. В. Катуниной, самоорганизация сотрудника включает в себя: сохранение эффективности в рабочем процессе, высокий уровень вовлеченности в рабочий процесс и высокий уровень приверженности компании [1].

Базисом формирования самоорганизации сотрудника, на наш взгляд, выступает высокий уровень внутренней мотивации. Х. Хекхаузен, обобщая существующие подходы, определял внутреннюю мотивацию как деятельность ради себя самого [3]. Далее мы будем опираться на понимание внутренней мотивации как комплекса стремлений и мотивов, связанных не с вознаграждением за труд, а с самим процессом производственной деятельности индивида, сопровождающейся ориентацией на профессиональную самореализацию, высокой вовлеченностью, энтузиазмом, осознанием собственного вклада, влияния на создаваемый продукт и его роль в будущем.

Содействие формированию подобной мотивации со стороны организации может заключаться в применении следующих методов.

1. Соблюдение баланса в уровне сложностей поставленных перед сотрудником задач, соблюдение условий выполнимости задачи конкретным сотрудником (соответствия его способностей и требований задачи) и ее важности, актуальности. При дисбалансе данных параметров возникает демотивация сотрудника – ощущение скуки или тревоги.

2. Позитивное воздействие личным примером руководителя.

3. Содействие профессиональному развитию сотрудника.

4. Формирование у сотрудников ощущения собственной компетентности.

5. Создание условий для осуществления свободного выбора и принятия решений сотрудниками.

6. Постановка реалистичных целей, содействие укреплению адекватной самооценки у сотрудника.

7. Включенность сотрудника в коллективное взаимодействие, создание благоприятного организационного климата.

Согласно идеям И. А. Эсауловой, механизм формирования мотивации персонала, способный привести к его самоорганизации состоит из рабочего контекста, компетентности и опыта, где рабочий контекст представляет собой совокупность рабочих условий сотрудника, биз-

нес-процессы в организации и коммуникацию в рабочем процессе, а компетентность – совокупность внутренних ресурсов человека [4]. При достижении всех трех показателей устойчивого состояния появляется способность персонала к самоорганизации.

Исходя из обозначенных выше теоретико-методологических положений и обнаруженных эмпирическим путем проблем в управлении персоналом в конкретной IT-компании, в ходе управленческого эксперимента был разработан и внедрен комплекс мероприятий для содействия самоорганизации сотрудников исследуемой компании, включающий:

1) проведение регулярных образовательных мероприятий по темам, интересным для сотрудников (темы выявлены в ходе анкетного опроса);

2) публикация в отраслевых СМИ статей о руководителе компании с изложением его видения будущего компании, личного примера самоорганизации, рекомендаций по саморазвитию и др.;

3) включение сотрудников в коммуникацию на всех этапах проекта или производства продукта для достижения максимального погружения сотрудника в миссию и идеи проекта, либо продукта и появления чувства сопричастности;

4) делегирование задач и принятия решений с позитивным подкреплением со стороны руководства;

5) совместная постановка целей с сотрудником, выявление его взгляда на ситуацию и корректировка целей и критериев оценки в соответствии с ним;

б) проведение ежеквартальных встреч сотрудника и руководителей для обсуждения прошедшего периода, фиксации ключевых этапов и планирования дальнейшего профессионального развития сотрудника.

Применение описанного комплекса мероприятий привело к повышению инициативности, активности сотрудников, смягчению сопротивления инновациям и изменениям бизнес-процессов компании, повышению заинтересованности в качестве и развитии проектов и производимых IT-продуктов, выраженное в иницировании встреч и планировании производственных итераций, укреплению готовности сотрудников брать ответственность за принятые решения, повышенному уровню вовлеченности сотрудников в рабочий процесс и самостоятельный контроль рабочего процесса. Количественные показатели приведены в таблице, оценку по качественным критериям проводил внутренний экспертный совет компании, состоящий из генерального директора, управляющего директора, специалиста по кадрам и руководителей подразделений.

**Результаты внедрения комплекса мероприятий
для развития самоорганизации сотрудников исследуемой организации**

Параметр	Значение до внедрения комплекса мероприятий	Значение по прошествии 6 месяцев после старта комплекса мероприятий	Интерпретация значения данного параметра
Количество обращений от сотрудников (исполнителей) с идеями по реорганизации рабочих процессов или коррекции текущей рабочей итерации в месяц (среднее значение)	1	6	Повышение инициативности сотрудников
Количество обращений сотрудников с жалобами на изменение бизнес-процессов компании за 3 месяца (измеряется в течение 2-х недель после ежеквартального собрания с анонсированием изменений, до осуществления интеграции инноваций фиксируется исключительно как сопротивление изменениям), среднее значение	7	2	Смягчение реакции сотрудников на идеи внедрения инноваций и изменения бизнес-процессов компании
Среднее количество отработанных выходных сотрудниками компании без дополнительной мотивации со стороны компании или распоряжения о выходе на работу в месяц	0,97	1,84	Повышение интереса сотрудников к процессу производства
Количество встреч с целью продвижения вперед работ по проекту, ускорения хода итераций, приближения результата, инициированных рядовыми сотрудниками в месяц (среднее значение)	0	6,5	Повышение заинтересованности сотрудников в качестве и развитии проектов и производимых ИТ-продуктов
Количество инициатив и напоминаний руководителям о сроках и задачах, которые нуждаются в контроле в месяц (среднее значение)	13,65	37,1	Самостоятельный контроль рабочего процесса со стороны сотрудников. При этом осуществляется контроль не только своей текущей итерации, а с присутствием видения проекта / продукта как целого, проецирование возможных осложнений и донесение до руководства собственных идей относительно закрытия рисков

Таким образом, разработанный комплекс мероприятий, основанный на механике запуска самоорганизации и методах формирования внутренней мотивации, действительно актуализировал процесс самоорганизации персонала производственной IT-компании, являющейся базой данного исследования.

Библиографический список

1. *Катунина И. В.* Система управления человеческими ресурсами: разработка и внедрение в процессе консультирования // Вестник Омского университета. Сер.: Экономика. 2010. № 2. С. 44–49.
2. *Келиоглу Ю. В., Луговская М. В.* Исследование особенностей современных тенденций в развитии организационных структур управления // Новая наука: опыт, традиции, инновации. 2017. Т. 1. № 4. С. 108–111.
3. *Хекхаузен Х.* Мотивация и деятельность. М., 1986. Т. 1.
4. *Эсаулова И. А.* Самоорганизация и саморазвитие как источники инновационной активности персонала // Вестник университета (Государственный университет управления). 2012. № 1. С. 192–196.
5. *Яценко Н. А., Королев В. А.* Внутренняя мотивация как главная движущая сила инновационного процесса // Университетская наука – региону: материалы V-й ежегодной науч.-практ. конф. преподавателей, студентов и молодых ученых Северо-Кавказского федерального университета (Ставрополь, 4–22 апреля 2017 г.). Ставрополь: Изд.-инф. центр «Фабула», 2017. С. 692–695.

Сведения об авторах

Корсун Ирина Игоревна (Россия, Екатеринбург) – бренд-маркетолог, IT-компания Арица, магистрант, Уральский государственный педагогический университет (i_korsun@mail.ru)

Горбунова Юлия Александровна (Россия, Екатеринбург) – кандидат философских наук, доцент кафедры философии и акмеологии, Уральский государственный педагогический университет (gorbunovaua2008@yandex.ru)

Irina I. Korsun (Russia, Ekaterinburg) – brand-marketer, IT company Арица, master student, Ural State Pedagogical University (i_korsun@mail.ru)

Yulia A. Gorbunova (Russia, Ekaterinburg) – Candidate of Sciences (Philosophy), Associate Professor of Philosophy and Acmeology Department, Ural State Pedagogical University (gorbunovaua2008@yandex.ru)

Resource of self-organization of personnel in the production sphere

Abstract. In this article, the actualization of self-organization of employees as nonresidents is considered (by the example of IT companies). Methods of forming internal motivation of personnel and self-organization have been singled out, a set of measures aimed at launching the process of self-organization of employees of the company under investigation has been developed.

Keywords: self-organization; personnel management; internal motivation.



УДК 334.7

К. И. Краенкова

Развитие социального предпринимательства в странах Союзного государства

Аннотация. В статье рассмотрены направления развития социального предпринимательства в странах Союзного государства. По каждой стране составлена матрица субъектов социального предпринимательства, а также представлена информация о деятельности организаций, способствующих их развитию.

Ключевые слова: социальное предпринимательство; субъекты; Союзное государство.

Социальное предпринимательство является одним из самых динамично развивающихся направлений деятельности во всем мире. Отдельные проявления социального предпринимательства можно было наблюдать в Европе в XIX в. и в Азии в первой половине XX в.¹ В странах СНГ данный экономический феномен начал развиваться меньше десятилетия назад.

В Российской Федерации широкое развитие социального предпринимательства началось в 2007 г. с открытием Фонда региональных программ «Наше будущее»², который является главной информационной и финансовой поддержкой субъектов социального предпринимательства. Функционирующий на территории России портал «Банк со-

¹ *Создавая мир без бедности. Социальный бизнес и будущее капитализма* / М. Юнус, А. Жоли; пер. И. Савельева. М.: Альпина Паблишер, 2009.

² *Официальный портал фонда «Наше будущее»*. URL: <http://www.nb-fund.ru>.

циальных идей»¹ отвечает за информирование о субъектах социального предпринимательства.

На основании опубликованных каталогов была составлена матрица субъектов социального предпринимательства (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

Субъекты социального предпринимательства в Российской Федерации

Кто делает?	Что делает?				
	Производство продукции	Производство и/или продажа социально значимой продукции	Оказание социально-психологических, образовательных услуг	Оказание развлекательных, бытовых услуг	Услуги в сфере культуры и спорта, ЭКО проекты
Люди с ограниченными возможностями	Проект «Авоська дарит надежду» и др.	ООО «Новые реабилитационные технологии «Доспехи» и др.	Реабилитационный центр «Надежда» и др.	ООО Детский Оздоровительный Центр «Здравствуй» и др.	Собственное дело «Кролиководческая ферма» и др.
Иные граждане, относящиеся к социально незащищенным слоям населения	Мукомольный комбинат на территории колонии и др.	ООО «Рейн-Стар» и др.	Астраханский центр «Цветное молоко» и др.	Детский центр «Престиж» и др.	ООО «Фитнес городских улиц» и др.
Иные граждане, не относящиеся к социально незащищенным слоям населения	Переработка пластиковых отходов и др.	ООО «Реабилитационное ПП «Мастер» и др.	Дом трудолюбия и др.	Творческая мастерская «Веселый войлок» и др.	Школа Фермера (ИП В. В. Горелов) и др.

Представленная матрица показывает активное развитие всех видов социального предпринимательства. В Российской Федерации продвижением социального предпринимательства занимаются как на государственном, так и частном уровнях. Об этом свидетельствует с одной стороны, развитая инфраструктура: организована и налажена работа по всей стране образовательных и научно-исследовательских структур, фондов поддержки уже функционирующих субъектов социального предпринимательства, а также стартапов. С другой стороны, системная поддержка субъектов социального предпринимательства через регио-

¹ Официальный портал «Банк социальных идей». URL: <http://www.social-idea.ru>.

нальные власти (согласно приказу Минэкономразвития России № 220 от 24 апреля 2013 г. созданы центры инноваций социальной сферы, в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 23 августа 2011 г. № 713 «О предоставлении поддержки социально ориентированным некоммерческим организациям» выдаются субсидии). В настоящее время закон о социальном предпринимательстве в Российской Федерации находится на утверждении в Государственной Думе.

В Республике Беларусь субъекты социального предпринимательства не выделены в отдельный сектор экономики. Для получения объективного мнения о количестве и направлениях функционирования организаций проводится ряд исследований. В 2016 г. ОДБ Брюссель был проведен мониторинг¹, по результатам исследования которого составлен каталог субъектов социального предпринимательства. Так, в большинстве организаций, включенных в каталог, работают люди с ограниченными возможностями. В Республике Беларусь созданы Общественные Объединения «Белорусское общество глухих», «Белорусское товарищество инвалидов по зрению» и «Белорусское общество инвалидов», которые содействуют занятости данной категории граждан.

По результатам проведенных исследований также была составлена матрица субъектов социального предпринимательства в Республике Беларусь (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Субъекты социального предпринимательства в Республике Беларусь

Кто делает?	Что делает?				
	Производство продукции	Производство и/или продажа социально значимой продукции	Оказание социально-психологических, образовательных услуг	Оказание развлекательных, бытовых услуг	Услуги в сфере культуры и спорта, ЭКО-проекты
Люди с ограниченными возможностями	ОО «БелТИЗ», ОО «БелОИ» и др.	ООО «Максимум спорт»	ЧУП «Цветолит»	ООО «Лаборатория печати»	ООО «ЭкоИдея»

¹ Официальный портал ОДБ Брюссель. URL: <https://by.odb-office.eu>.

Кто делает?	Что делает?				
	Производство продукции	Производство и/или продажа социально значимой продукции	Оказание социально-психологических, образовательных услуг	Оказание развлекательных, бытовых услуг	Услуги в сфере культуры и спорта, ЭКО-проекты
Иные граждане, относящиеся к социально незащищенным слоям населения	ЧТУП «Метеорит Плюс»		Центр развития речи и поведения «Алешка», МОО «Понимание»	Детский парк развлечений «Джунгли зовут» и др.	
Иные граждане, не относящиеся к социально незащищенным слоям населения			Столярная мастерская «IZDEREVA»		ОО «Белорусская федерация культуры и спорта»

Следует отметить, что социальное предпринимательство в Республике Беларусь развивается менее активно, чем в Российской Федерации (табл. 1). Однако, в настоящее время в Республике Беларусь формируется взаимосвязь между субъектами социального предпринимательства и государственными, общественными объединениями. В республике проводятся форумы, круглые столы, в которых обсуждаются вопросы социального предпринимательства. Например, первое консалтингового учреждения «Социальные технологии бизнеса» консультирует по вопросам создания и развития субъектов социального предпринимательства. В 2017 г. НИИ труда Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь предпринял попытку разработать документ, регламентирующий правовые основы социального предпринимательства в стране. Однако в целом, инфраструктура поддержки субъектов социального предпринимательства еще не сформирована.

Таким образом, становление социального предпринимательства в странах Союзного Государства отличается высоким динамизмом, что характеризуется определенным уровнем продвижения и развития (табл. 3).

**Сравнительная характеристика уровня продвижения и развития
социального предпринимательства**

Критерии	Российская Федерация	Республика Беларусь
По уровню правового обеспечения	На стадии утверждения	На стадии разработки
По трудоустройству	Разные категории граждан	Разные категории граждан
По степени поддержки государства	Налоговые преференции, субсидирование субъектов	Налоговые преференции имеют субъекты, в которых трудоустроены люди с ограниченными возможностями
По степени поддержки частных структур	Консультационные услуги, возможность получение субсидий, беспроцентных займов	Консультационные услуги
По способу создания	Организация фандрайзинговой и краудфандинговой кампании, с помощью учредителей (спонсоров)	Организация фандрайзинговой и краудфандинговой кампании, с помощью учредителей (спонсоров)
По уровню продвижения	Более 40 видов экономической деятельности	Более 20 видов экономической деятельности
По узнаваемости в обществе	Низкий уровень	Низкий уровень

Анализ позволил сделать вывод, что факторами, способствующими развитию социального предпринимательства, в Республике Беларусь и в Российской Федерации являются: активная политика в области становления социального предпринимательства, создание благоприятной правовой среды и представительства интересов субъектов социального предпринимательства в государственных и частных структурах, где есть реальная возможность получения финансирования проектов.

Сведения об авторе

Краенкова Кристина Игоревна (Республика Беларусь, Витебск) – старший преподаватель кафедры экономики, Витебский государственный технологический университет; аспирант, Белорусский государственный экономический университет (Kristina-zhavrnk@rambler.ru)

Kristina I. Krayenkova (Republic of Belarus, Vitebsk) – senior lecturer of Economics Department, Vitebsk State Technological University; postgraduate, Belarusian State Economic University (Kristina-zhavrnk@rambler.ru)

Development of social entrepreneurship in the countries of the Union State

Abstract. The article considers the directions of development of social entrepreneurship in the countries of the Union State. Separately, a matrix of subjects of social entrepreneurship has been compiled for each country, as well as information on the activities of organizations that contribute to their development.

Keywords: social entrepreneurship; subjects; the Union State.



УДК 338.2

Е. С. Куликова, Е. А. Иванов

Проектная деятельность в государственном секторе России: содержание и специфика

Аннотация. В статье рассмотрены понятие и содержание проектной деятельности в органах государственной власти РФ. Сформированы и раскрыты критерии, отличающие управление проектами от традиционного менеджмента. Выделены особенности проектной деятельности в органах власти относительно предпринимательского сектора.

Ключевые слова: проект; особенности; управление проектами; проектная деятельность; органы власти; государственное управление.

Внедрение проектной деятельности в сфере государственного и муниципального управления является своеобразным трендом последних лет. Отсутствие единой интерпретации категории «проектная деятельность», а именно содержания новых для современной России управленческих технологий и особенностей их применения в государственном секторе, привело к началу формирования дифференцированных по ряду позиций нормативно-методических баз субъектов РФ по данному направлению в рамках международных и национальных стандартов.

Необходимо отметить, что результативное и эффективное применение каких-либо методик управления невозможно без четкого осознания всех процессов как с точки зрения формальных критериев, так и в содержательном аспекте. Таким образом, понимание сущности проектной деятельности и ее специфики в государственном секторе является одной из приоритетных задач с позиции субъектов РФ, осваивающих проектный менеджмент.

Содержание понятия «проектная деятельность» связано с такими научными категориями как «деятельность» и «проект», имеющими разноплановый характер. Следовательно, для начала необходимо определить категории, составляющие рассматриваемое понятие, и выделить их сущность. Рассмотрим подходы к дефиниции категории «деятельность» (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

Дефиниции категории «деятельность»

Источник	Дефиниция
Большой экономический словарь, 1997 г.	Специфический для человека способ отношения к внешнему миру, состоящий в преобразовании и подчинении его человеческим целям
Новейший философский словарь, 1999 г.	Один из важнейших атрибутов бытия человека, связанный с целенаправленным изменением внешнего мира, самого человека
Психологический словарь, 2000 г.	Активное взаимодействие живого существа с окружающим миром, в ходе которого оно целенаправленно воздействует на объект и за счет этого удовлетворяет свои потребности

Примечание. Составлено по: *Словари* и энциклопедии на Академике. URL: <https://dic.academic.ru>.

Исходя из табл. 1, выделим атрибуты, раскрывающие содержание понятия «деятельность»: взаимодействие субъекта с объектом, направленность действий субъекта (наличие цели), заинтересованность (мотивированность) субъекта в осуществлении действия и наличие результата.

Рассматривая различные стороны категории «проект» (табл. 2), определим содержание данного понятия.

Т а б л и ц а 2

Дефиниции категории «проект»

Источник	Дефиниция
Толковый словарь Ожегова, 1949–1992 гг.	Разработанный план сооружения, какого-либо механизма, устройства
Большой экономический словарь, 1997 г.	Ограниченное во времени и относительно сложное задание; совокупность расчетов, чертежей и других документов для создания сооружения или изделия
Большой бухгалтерский словарь, 1999 г.	Ограниченное во времени и относительно сложное задание
Экономика и право: словарь-справочник, 2004 г.	Замысел, идея, воплощенная в форму описания, обоснования, расчетов, чертежей, раскрывающих сущность замысла и возможность его практической реализации

Источник	Дефиниция
Философский словарь, 2012 г.	Настоящее желание, нацеленное на будущее, исполнение которого зависит от нас
Толковый словарь по психологии, 2013 г.	Любой план (схема) действий, подразумевающий, что этот план продуман, что характер и структура плана четко сформулированы и обоснованы

Примечание. Составлено по: *Словари* и энциклопедии на Академике. URL: <https://dic.academic.ru>.

Резюмируя содержание табл. 2, под проектом понимается документ, которому присущи следующие три основные характеристики. Во-первых, ограниченность по времени, то есть наличие дат начала и завершения проекта. Во-вторых, результат проекта – конкретный продукт или услуга. В-третьих, обоснованная направленность проекта на достижение определенных целей (решения конкретной проблемы или использования благоприятной возможности).

Определение, сформулированное американским Институтом проектного управления и содержащееся в руководстве по основам проектного управления (РМВОК), соответствует всем вышеперечисленным характеристикам и является наиболее популярным в настоящий момент. Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов¹.

Исходя из рассмотренного материала, понятие проектной деятельности можно сформулировать как деятельность, связанную с управлением проектами. Согласно международным стандартам, управление проектами – это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту².

В целях формирования целостного представления о проектной деятельности, которая, как уже было определено, заключается в управлении проектами, в табл. 3 представлено сравнение традиционного и проектного менеджмента.

Таким образом, проектный менеджмент ориентирован на достижение результатов независимо от факторов внешней и (или) внутренней среды, за счет гибкого управления и личной заинтересованности исполнителей.

¹ *Руководство РМВОК.* URL: <http://forpm.ru>.

² *Там же.*

Сравнение традиционного и проектного менеджмента

Критерий	Традиционный менеджмент	Управление проектами
Ориентация процесса управления	Ориентация на ход событий, процесс	Ориентация на достижение поставленной цели
Основной предмет контроля	Процесс, соблюдение установленных процедур (регламента)	Результаты реализации проекта
Направленность на удовлетворение интересов	Организации, в которой осуществляются процессы управления	Заказчика проекта
Задействованные лица	Сотрудники, постоянно занятые в организации	Проектные команды, состоящие как из постоянных сотрудников, так и из внешних исполнителей, нанимаемых на ограниченный период времени
Ограничения	Отсутствуют четкие границы начала и окончания процесса управления (рутинный процесс); общий объем ресурсов неизвестен	Имеются четкие ограничения по времени и ресурсам (составляется бюджет проекта)
Характер деятельности	Монотонный (стандартные процедуры)	Разнообразные виды деятельности, как правило, сопряженные с риском

Примечание. Составлено по: ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту»; см. также [1].

Применительно к государственному управлению в России проектная деятельность характеризуется в Постановлении Правительства РФ от 15 октября 2016 г. № 1050. В подзаконном акте проектная деятельность определяется как деятельность, связанная с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов (программ)¹. Проект – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений, а программа – комплекс взаимосвязанных проектов и мероприятий, объединенных общей целью и координируемых совместно в целях повышения общей результативности и управляемости².

Далее необходимо охарактеризовать каждую из стадий управления проектами применительно к органам государственного управления (табл. 4).

Раскрывая стадии управления проектами в Правительстве РФ, необходимо также отметить мониторинг реализации проектов (программ), который можно условно группировать следующим образом (табл. 5).

¹ Документы Правительства РФ. URL: <https://gov.garant.ru>.

² Там же.

Т а б л и ц а 4

Содержание стадий управления проектами в Правительстве РФ

Наименование стадии	Содержание
Инициирование приоритетных проектов (программ) и формирование портфеля приоритетных проектов (программ)	Подготовка, доработка и одобрение/неодобрение предложений по проекту (программе) (при необходимости), а также подготовка, согласование и утверждение соответствующего паспорта
Подготовка приоритетного проекта (программы)	Подготовка, согласование и утверждение сводного и рабочего планов проекта (программы)
Реализация приоритетного проекта (программы) и управление изменениями приоритетного проекта (программы)	Реализация проекта (программы) осуществляется в соответствии со сводным планом и рабочим планом. В ходе реализации проводится соответствующая оценка актуальности его целей, задач и способов реализации с учетом имеющихся рисков и возможностей по повышению выгоды от проекта (программы). В случае необходимости вносятся соответствующие корректировки
Завершение приоритетного проекта (программы)	Происходит по решению о плановом или досрочном завершении проекта (программы). По окончании проекта (программы) представляется итоговый отчет о реализации проекта (программы)

Примечание. Составлено по: *Документы* Правительства РФ. URL: <https://gov.garant.ru>.

Т а б л и ц а 5

Мониторинг реализации проектов (программ) в Правительстве РФ

Документ, закрепляющий цели реализации	Орган управления, осуществляющий мониторинг по достижению целей реализации
Паспорт проекта (программы)	Президиум Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам; Федеральный проектный офис
Сводный план проекта (программы)	Проектный комитет проекта (программы); Федеральный проектный офис
Рабочий план проекта (программы)	Руководитель проекта (программы); Федеральный проектный офис

Примечание. Составлено по: *Документы* Правительства РФ. URL: <https://gov.garant.ru>.

Опираясь на составленные таблицы и РМВОК, можно выделить особенности проектной деятельности в органах государственной власти России относительно предпринимательского сектора:

осуществление проектной деятельности в жестких правовых рамках;

система управления, подразумевающая подотчетность органам власти;

полное или частичное финансирование проектов за счет бюджетных средств;

направленность в первую очередь на социальный эффект, а не получение прибыли;

масштабность и многогранность проектов, реализуемых органами власти.

Функционал проектных офисов (РМО) в предпринимательском секторе может варьироваться от ненавязчивого оказания поддержки до прямого управления, а проекты ограничены сферой интересов организации. В органе государственной власти полномочия Проектного офиса четко закрепляются в соответствующих нормативных актах, подразумевают высокую степень централизации управления и организацию регулярного мониторинга с последующим предоставлением отчетности вышестоящим органам.

Сегодня в условиях необходимости повышения качества реализации государственных решений проектный менеджмент вызывает обоснованный интерес [2]. Таким образом, ожидается дальнейшая интеграция проектного подхода в государственный сектор, которая будет сопровождаться четким закреплением проектной деятельности в системе стратегического планирования.

Библиографический список

1. *Бронина Л. Н., Сенук З. В.* Основы управления проектами: учебник. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015.

2. *Власова Н. Ю., Молокова Е. Л.* Оценка эффективности государственного стратегического планирования развития российского высшего образования // Новая индустриализация: мировое, национальное, региональное измерение: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 6 декабря 2016 г.): в 2 т. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2016. Т. 2. С. 16–19.

Сведения об авторах

Куликова Елена Сергеевна (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет (e.s.kulikova@mail.ru)

Иванов Евгений Алексеевич (Россия, Екатеринбург) – студент, Уральский государственный экономический университет (e.a.ivanov1994@yandex.ru)

Elena S. Kulikova (Russia, Ekaterinburg) – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of State and Municipal Governance Department, Ural State University of Economics (e.s.kulikova@mail.ru)

Evgeny A. Ivanov (Russia, Ekaterinburg) – student, Ural State University of Economics (e.a.ivanov1994@yandex.ru)

Project activity in the state sector of Russia: contents and specifics

Abstract. The article deals with the notion and content of project activity in the public authorities of Russia. The criteria that distinguish project management from traditional management are formed and disclosed. The features of the project activity in public authorities are formulated.

Keywords: project; specifics; project management; project activity; public authorities; public administration.



УДК 331.1

Д. А. Куляскина

Внедрение облачных инструментов менеджмента знаний в организацию профсоюзной деятельности

Аннотация. Статья посвящена проблеме внедрения облачных технологий менеджмента знаний в организацию коммуникаций в среде профсоюзных сообществ, где по результатам исследования современные IT-технологии практически не применяются. Автором предложен алгоритм формирования банка знаний в профсоюзных организациях на платформе Битрикс24.

Ключевые слова: профсоюз; профсоюзная работа; профсоюзный актив; менеджмент знаний; профсоюзное движение; IT-технологии.

Что понимается под понятием «развитие»? Развитие возможно рассматривать с точки зрения законов природы: переход от низших форм жизнедеятельности к более высоким. Если в качестве предмета развития рассматривать систему «человек», то под развитием понимается приобретение нового опыта, знаний и навыков. Традиционные способы получения новой информации и новых знаний постепенно уступают свое место новым, IT-инструментам, их обновление и совершенствование происходит с высокой скоростью и динамичностью. Вопрос из разряда риторики: могли ли раньше люди представить, что современный мир будет настолько сильно оснащен гаджетами и интернет-ресурсами?

Информация и коммуникация – ключевые факторы эффективности организации профсоюзной работы по защите трудовых прав его членов. Объектом настоящего исследования является организация Горно-металлургический профсоюз России по Свердловской области. Предметом – информационно-коммуникационные процессы в деятельности профсоюзного актива. Цель работы – внедрение инструментов менеджмента знаний на основе применения облачных IT-технологий в процессы формирования, хранения и обмена актуальной и полезной информацией в профсоюзном сообществе.

Эмпирический анализ организации профсоюзной деятельности в Горно-металлургическом профсоюзе России по Свердловской области, основанный на результатах экспертного опроса профоргов и членов профсоюзного актива, выявил, что информационно-коммуникационные процессы сегодня проходят так же как 10 лет назад. Современные IT-технологии и методы работы практически не применяются. В отдельных профсоюзных ячейках созданы сообщества WhatsApp, Viber и группы вконтакте.

По мнению автора, предложенный ниже алгоритм сможет в значительной мере упростить и ускорить коммуникационные процессы. Профсоюзный актив с помощью облачных технологий сможет контролировать получаемую информацию, которая автоматически будет сохраняться в облачной системе (Битрикс24). Битрикс24 – облачный сервис для командной работы, включающий систему управления взаимоотношениями, чат и менеджер задач; возможно подключение внешних провайдеров телефонии, почтового клиента, системы распознавания лиц и визиток¹.

Для того, чтобы начать работу в облачной системе, необходимо скачать приложение Битрикс24. После скачивания, профорг высылает приглашение в аккаунт профсоюзной организации. Членам профсоюзных ячеек, проходя по ссылке, необходимо зарегистрироваться в приложении, чтобы в облаке создавался личный аккаунт, где будет храниться вся информация. Регистрируясь, необходимо заполнить данные о себе. После успешного прохождения регистрации, можно начинать работу.

Для наглядного примера, на рис. 1 показано, какие возможности предусмотрены в Битрикс24². Вверху, на панели всегда показывается время работы. В «Живой ленте» возможно вести переписку между членами профсоюзного коллектива и профоргом. Облачное приложение позволяет закреплять информационные блоки, чтобы новость висела наглядно. И каждый пользователь Битрикс смог ее увидеть.

¹ *Википедия* – Битрикс24. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Битрикс24/>.

² *Битрикс24*. URL: <https://www.bitrix24.ru/whatisthis/>.

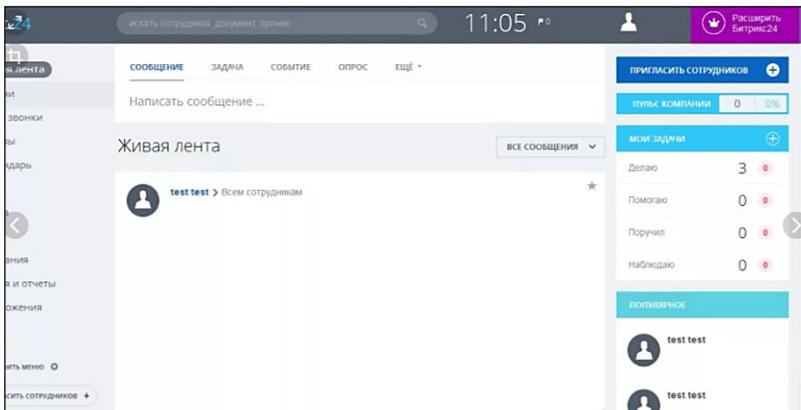


Рис. 1. Живая лента

Одним из главных плюсов Битрикс является то, что возможно через устройство создавать задачи, которые необходимо выполнить. При создании задач, профорг назначает ответственного за исполнение и выставляет срок реализации. По окончании выполнения задачи, член профсоюзного коллектива, который был ответственный, в своем аккаунте – в ленте задач, может выделить выполненную задачу, и она автоматически становится зеленого цвета (как показано на рис. 2). Пока задача еще в работе, она визуализирована в красном цвете. Благодаря этой функции, профорг сможет контролировать процесс выполнения задач.

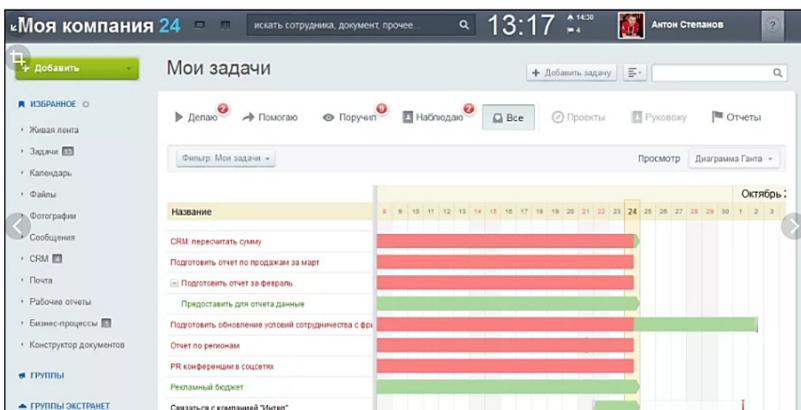


Рис. 2. Задачи

Во вкладке «Файл» могут храниться все необходимые документы для организации профсоюзной деятельности:

- нормативно-правовые документы;
- памятки, алгоритмы действий для трудящихся в случае нарушения их трудовых прав;
- методические рекомендации по проведению профсоюзного аудита соблюдения социально-трудовых прав работников;
- учебные видеофильмы;
- запись или активные on-line ссылки на информационные ресурсы, порталы, вебинары и обучающие курсы;
- мультипликационные фильмы по охране труда и другим направлениям социальной защиты трудящихся;
- перечень программ и курсов обучающих семинаров;
- другая актуальная информация¹.

По мнению автора, внедрение описанного способа хранения и передачи информации практически применим в профсоюзной деятельности, так как профсоюз создается, в том числе с целью представительства и для защиты прав работников, каждый работник сможет беспрепятственно задавать волнующие его вопросы, коллеги по работе смогут так же поучаствовать в обсуждении.

Благодаря функции хранения информации в приложении Битрикс24 члены профсоюзного коллектива смогут находить и перенаправлять товарищам любой нужный документ. В современном мире ритм жизни достаточно активный, данное приложение может активно применяться и в условиях home office (работа дома), облачное хранение помогает работникам быть всегда в курсе рабочих процессов и работать в полной мере. Приложение позволяет планировать свой рабочий день, кроме того, облачную систему можно будет установить в свое сотовое устройство и использовать его в любой точке мира.

Несмотря на то, что Битрикс24 может использоваться не только в профсоюзе, но и в любых организациях, внедрение IT-инструментов менеджмента знаний в управление профсоюзными кадрами сможет сделать работу по защите трудовых прав и расширению членства более эффективной и открытой к дальнейшему развитию.

Сведения об авторе

Куляскина Дарья Алексеевна (Россия, Екатеринбург) – магистрант, Уральский государственный экономический университет (ek_chda@mail.ru)

¹ Кусков В. М., Березовский И. В., Тонких Н. В. Регионально-отраслевая система обучения кадрового актива профсоюзного движения // Управленец. 2018. Т. 9. № 3. С. 66–75.

Darya A. Kulyaskina (Russia, Ekaterinburg) – master student, Ural State University of Economics (ek_chda@mail.ru)

Implementation of cloud instruments of the knowledge management into the organization of trade union activity

Abstract. The article is devoted to the problem of introduction of cloud technologies of knowledge management in the organization of communications among trade union communities, where, according to the results of the research, modern IT-technologies are practically not used. The author proposes an algorithm for the formation of knowledge bank in trade union organizations on the Bitrix24 platform.

Keywords: trade union; trade union work; trade union asset; knowledge management; trade union movement; IT-technology.

◇ ◇ ◇

УДК 338

К. Ю. Кушкина

Влияние вовлеченности персонала на формирование HR-бренда коммерческого банка

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы, касающиеся формирования и продвижения HR-бренда коммерческого банка. Дано определение термина «HR-бренд». Выявлены различия между понятиями «вовлеченность», «лояльность» и «удовлетворенность». Исследуется влияние вовлеченности персонала на укрепление HR-бренда.

Ключевые слова: HR-бренд компании; вовлеченность; лояльность; удовлетворенность; лестница вовлеченности персонала.

В настоящее время перед компаниями все острее возникает необходимость уделить должное внимание собственному HR-бренду. Существует множество подходов к определению понятия «HR-бренд компании». Чаще всего авторы делают акцент на том, что HR-бренд – это, прежде всего, благоприятный имидж компании как работодателя, который в развитом состоянии дает компаниям реальный экономический эффект [3].

На данный момент острую проблему с кадрами (текучесть персонала, длительные сроки закрытия вакансии, нехватка высококвалифицированных кадров [2]) испытывает банковская сфера, которая пере-

живает сейчас системный кризис. Более 20 лет банковская сфера была привлекательным местом работы для молодежи, но в последнее время все меньше выпускников вузов стремятся построить карьеру в этой области после окончания образования, так как она им не интересна [3]. Поэтому между финансовыми компаниями на рынке труда все жестче обостряется конкуренция и усиливается «борьба» за перспективных молодых специалистов.

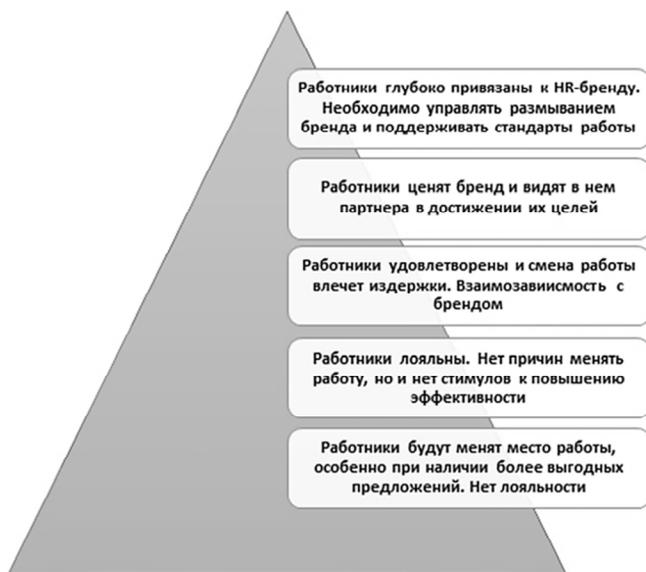
В сложившейся социально-экономической ситуации, именно хорошо сформированный HR-бренд финансовой компании помогает ей грамотно выделиться на фоне конкурентов, привлекать достойные кадры, минимизировать срок закрытия вакансии, удерживать лучших сотрудников и повышать их вовлеченной в рабочий процесс.

Под вовлеченностью сотрудников в данном случае подразумевается их готовность принимать участие в различных проектах и мероприятиях компании, которые не приносят им явной материальной выгоды, но исходят от HR-отдела и воспринимаются как важные и обязательные. И если *удовлетворенность* подразумевает, что сотрудника в целом устраивают условия труда компании, в которой он работает, *лояльность* показывает «преданность» сотрудника и его готовность дальше продолжать трудиться на выбранном месте, то *вовлеченность* сотрудника демонстрирует наивысшую приверженность (эмоциональную и интеллектуальную) к компании, побуждающую сотрудника наиболее эффективно выполнять поставленные перед ними задачи и брать на себя дополнительные функции [1].

Модель построения HR-бренда, отражающую влияние вовлеченности персонала на укрепление HR-бренда можно представить следующим образом (см. рисунок).

Представленная выше модель получила название «лестница вовлеченности», и отражает взаимосвязь уровня вовлеченности персонала и силы HR-бренда компании. Как можно заметить, на последних уровнях сотрудники будут показывать максимальный уровень приверженности и лояльности к компании, будут видеть в работодателе партнера по достижению общих целей. Вполне очевидно, что лояльный и вовлеченный сотрудник не захочет уйти из компании, а наоборот будет крайне заинтересован в профессиональном, личностном развитии и работе именно в этом месте.

Таким образом, вовлеченный сотрудник будет выступать в роли «живой рекламы» компании, как работодателя, заниматься непроизвольным продвижением HR-бренда. В разговоре с собеседником такой работник обязательно поделится своими положительными впечатлениями или оставит рекомендацию, отзыв о финансовой компании, как о надежном и внимательном к сотрудникам работодателе.



Лестница вовлеченности персонала¹

Вовлеченные сотрудники готовы активно принимать участие в развитии корпоративной культуры, способны поддерживать внутренний климат организации и здоровые трудовые отношения. То есть предполагается, что часть функционала кадровой службы и отдела по управлению персоналом переходит на вовлеченных сотрудников, которые самостоятельно способны заниматься продвижением и формированием HR-бренда работодателя.

Исследования подтверждают, что высокий уровень вовлеченности персонала имеет ряд несомненных преимуществ для компаний, а именно повышение эффективности производства и конкурентоспособности, за счет решения существующих кадровых проблем. К примеру, «по данным агентства Gallup, в среднем, количество вовлеченных сотрудников в стабильно развивающихся компаниях составляет порядка 60 %, в то время как в тех компаниях, которые занимают лидирующие позиции на рынке, этот показатель не ниже 90 %» [1].

Поэтому именно грамотное выстраивание политики в области управления персоналом становится неотъемлемой частью стратегического плана развития успешного бренда работодателя. При этом начинать рекомендуется с формирования и корректировки внутреннего HR-

¹ Составлено по: [4].

бренда банка, так как именно внутренние мероприятия и коммуникации оказывают прямое влияние на уровень вовлеченность персонала.

Соответственно, усовершенствовав систему управления персоналом, разработав программу мероприятий по повышению вовлеченности персонала, можно будет добиться максимального эффекта от формирования и продвижения HR-бренда банка действующими сотрудниками, а именно:

- внедрение новых идей и процессов;
- увеличение числа лояльных сотрудников;
- сокращение текучести кадров;
- минимизация затрат на привлечение высокопрофессиональных кадров;

активная «пропаганда» HR-бренда работодателя.

При этом необходимо понимать, что вовлечение сотрудников – это больше не инструмент, а скорее всего философия управления, составляющая стратегию развития HR-бренда и систему ценностей, поддержание которых позволяет включить сотрудников в непрерывное совершенствование и развитие компании, их личную заинтересованность в достижении бизнес успехов организации.

Библиографический список

1. *Вовлеченность персонала* // Директор по персоналу. Практический журнал по управлению человеческими ресурсами. URL: <https://www.hr-director.ru/vovlechennost-personala/>.

2. *Коковихин А. Ю.* Прогнозирование кадровых потребностей региональной экономики: монография. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2015.

3. *Несолена О. В., Агшиева А. В., Кулеша Э. В.* Особенности формирования HR-бренда современной финансовой организации: российский и зарубежный опыт // Молодой ученый. 2015. № 22. С. 453–459.

4. *Онучин А. Н., Луцкина В. В., Розин М. В.* Управление вовлеченностью персонала // HRTimes. 2012. № 20. С. 37–40.

Сведения об авторе

Кушкина Ксения Юрьевна (Россия, Екатеринбург) – магистрант, Уральский государственный экономический университет (prbyksenya@gmail.com)

Ksenia Yu. Kuskina (Russia, Ekaterinburg) – master student, Ural State University of Economics (prbyksenya@gmail.com)

The impact of staff involvement on the HR-brand of a commercial bank

Abstract. The article deals with issues related to the formation and promotion of the HR-brand of a commercial bank. The definition of the term «HR-brand» is given. The differences between the concepts of involvement, loyalty and satisfaction are considered. The author examines the impact of staff involvement on strengthening the HR-brand.

Keywords: HR-brand of the company; involvement; loyalty; satisfaction; ladder of staff involvement.



УДК 338.1

Р. Т. Латыпов

Предпринимательство как основной драйвер социально-экономического развития в условиях рыночной экономики

Аннотация. В статье рассматривается предпринимательство как деятельность, ориентированная на создание товаров или услуг, предназначенных для потребителя. Сделан вывод, что предпринимательство выступает «локомотивом» и важным фактором поступательного развития экономики.

Ключевые слова: предпринимательская деятельность; рыночная экономика; государственное и муниципальное предпринимательство.

Развитие предпринимательства в условиях конкуренции и правовой гарантии прав собственности представляет собой одно из главных направлений рыночных преобразований в любой экономике, так как конкуренция и многообразие форм предпринимательской собственности является необходимым условием устойчивого социально-экономического развития страны.

Главным драйвером рыночной экономики, безусловно, является предприниматель и его активность – то есть предпринимательская деятельность. Предпринимательская деятельность или предпринимательство отличается от других видов хозяйственной деятельности тем, что ориентировано на создание товаров или услуг предназначенных не для собственного (внутреннего), а внешнего потребления.

Предприниматель – это феномен, который одновременно относится и к экономике, и к социологии, и к психологии. Предприниматель всегда рискует, и когда создает новый продукт или услугу, и когда расширяет производство уже имеющихся продуктов и услуг.

В процессе создания товаров или услуг предприниматель, как правило, привлекает дополнительные трудовые ресурсы за плату, что, безусловно, повышает благосостояние общества. Кроме того, предприниматель, организовав свое дело, получает не только прибыль, но и моральное удовлетворение от достигнутых целей и результатов своей деятельности.

Таким образом, предпринимательская деятельность представляет собой форму экономической активности с целью получения прибыли от имени физического или юридического лица, отвечающего по своим обязательствам собственным имуществом.

По своему назначению предпринимательство может быть представлено производственными, коммерческими, финансовыми, консультативными и другими направлениями деятельности. Все эти и иные направления предпринимательства могут функционировать как отдельно, так и в различных комбинациях.

Общеизвестно, что экономика высокоразвитых стран существенно зависит от малых и средних предприятий, создающих от 50 до 70 % валового внутреннего продукта и обеспечивающих аналогичный показатель занятости. Опыт развитых стран свидетельствует о том, что малое и среднее предпринимательство (малый и средний бизнес) – важный элемент рыночной экономики. Без него невозможно создание подлинно конкурентной среды. Малое и среднее предпринимательство неоднократно демонстрировало способность к выживанию в условиях кризиса благодаря своей гибкости, мобильности и приспособляемости, которое при должной и целенаправленной поддержке со стороны государства способно выступить драйвером развития экономики и социальной сферы, решая социально-экономические проблемы общества. Однако в России вклад малого и среднего бизнеса в экономику страны существенно ниже – 21 % ВВП и 21 % от общего количества занятых¹.

В настоящее время малое и среднее предпринимательство признано одним из приоритетных направлений социально-экономической политики в Российской Федерации. Целями направления являются²:

¹ *Шарафеева А. Р.* Зарубежный опыт налоговой политики в отношении субъектов малого и среднего бизнеса (МСБ) // Экономика, финансы и менеджмент: тенденции и перспективы развития: сб. науч. тр. по итогам Междунар. науч.-практ. конф. (Волгоград, 11 октября 2016 г.). Волгоград: Инновационный центр развития образования и науки, 2016. С. 146–150.

² *Об утверждении* Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года (вместе с «Планом мероприятий («дорожной картой») по реализации Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года»: распоряжение Правительства Российской Федерации от 2 июня 2016 г. № 1083-р (ред. от 8 декабря 2016 г.).

формирование конкурентной среды в экономике России;
обеспечение благоприятных условий для развития предпринимательства;
обеспечение конкурентоспособности малого и среднего предпринимательства;
продвижение товаров (работ, услуг) и результатов интеллектуальной деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства на рынок России и иностранных государств;
количественный рост субъектов малого и среднего предпринимательства;
обеспечение занятости и самозанятости населения;
увеличение доли производимого субъектами малого и среднего предпринимательства в объеме ВВП;
увеличение доли уплаченных субъектами малого и среднего предпринимательства налогов в налоговых доходах бюджетов всех уровней.

К сожалению, предпринимаемые сегодня меры поддержки малого и среднего предпринимательства нельзя назвать системными, адресными и эффективными. Эти меры представляют собой некий набор общих действий, не учитывающих ни отраслевой, ни местной специфики. Более того, эти действия опираются на контрольные показатели, которые достаточно часто провоцируют на формальный подход к делу развития предпринимательства со стороны как органов власти, отвечающих за данное направление, так и со стороны финансово-кредитных институтов, учреждений и организаций по определению причастных к данной проблеме. Вследствие такого подхода нередко возникает дисбаланс между содержанием всевозможных программ поддержки малого и среднего бизнеса и действительной потребностью самого этого бизнеса в целеполаганиях и методах таких программ.

В последние годы в Российской Федерации с учетом существующих экономических реалий наибольшие трудности испытывают крупные предприятия, которые чаще всего являются основным работодателем для большинства населения городов, а также источником пополнения бюджетов. Поэтому проблемы крупных предприятий в период кризиса создают сложную социально-экономическую ситуацию не только в масштабах муниципального образования, но и региона. В такой ситуации существенно возрастает роль малого и среднего предпринимательства, способного не только минимизировать негативные последствия кризиса, но стабилизировать социально-экономическую ситуацию в целом.

Основой предпринимательской деятельности выступает собственность на средства производства. Средства производства могут принадлежать предпринимателю на праве собственности. В ином случае,

когда предприниматель собственником средств производства не является, он может распоряжаться ими, с согласия собственника, на основе договора, праве хозяйственного ведения или оперативного управления. Под собственностью, в данном случае понимается, во-первых, имущество, принадлежащее какому-либо субъекту а, во-вторых, отношения между людьми, по поводу присвоения какого-либо имущества или иных материальных благ.

Следует признать, что экономические и иные риски в сфере малого и среднего предпринимательства, как правило, выше, а «жизненный цикл» малых и средних предприятий намного короче, чем у крупных компаний. Даже в развитых странах с благополучной экономикой небольшие предприятия и фирмы испытывают целый ряд определенных трудностей и проблем.

Все это свидетельствует о необходимости оказания поддержки малому и среднему бизнесу не только со стороны федеральных и региональных уровней власти, но и со стороны местных органов власти. Именно к муниципальному уровню власти этот бизнес ближе всего, и в деятельности которого эта власть должна быть непосредственно заинтересована.

Проблемы малого и среднего предпринимательства хорошо известны и некоторые из них можно вполне компетентно решать. Помощь малому и среднему предпринимательству должна быть оказана прежде всего на муниципальном уровне, поскольку меры поддержки со стороны органов местного самоуправления со временем окупаются новыми рабочими местами, налогами в местный бюджет, доходами населения, новыми направлениями экономической деятельности, а значит и новыми возможностями для населения и муниципалитета в целом.

Сведения об авторе

Латыпов Ринат Тавзихович (Россия, Екатеринбург) – кандидат исторических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет (latypov.rinat@mail.ru)

Rinat T. Latypov (Russia, Ekaterinburg) – Candidate of Sciences (History), Associate Professor of State and Municipal Governance Department, Ural State University of Economics (latypov.rinat@mail.ru)

Entrepreneurship as a main driver of socio-economic development in conditions of market economy

Abstract. In the article the entrepreneurship is considered as activity focused on the creation of goods or services intended for the consumer. The conclusion is made that entrepreneurship acts as a «locomotive» and an important factor in the progressive development of the economy.

Keywords: entrepreneurial activity; market economy; state and municipal entrepreneurship.



УДК 622.34:338.512

Ф. Я. Леготин

Инновационный менеджмент устойчивого прироста чистого дохода в свете понижающей цеховой себестоимости товарной продукции

Аннотация. Предложены оптимальные менеджерские алгоритмы цифровой экономики при производстве инновационной цеховой себестоимости силикатной руды. Приведен программно-цифровой метод максимизации перспективного прироста объема товарной продукции. Рассчитан добавленный чистый доход (36 585 202 р.).

Ключевые слова: инновационная геотехнологическая себестоимость; менеджерский чистый доход.

В Послании Президента В. В. Путина Федеральному собранию определены приоритеты развития цифровой экономики России: «Предлагаю запустить масштабную системную программу развития экономики нового технологического поколения так называемой цифровой экономики. В ее реализации будем опираться на российские компании, научные, исследовательские и инжиниринговые центры страны»¹. Начало развития цифровой экономики в России относится ко второй половине XX в., так как это связано с автоматизацией систем управления экономикой и, действительно «...с интенсивным развитием информационно-коммуникационных технологий» [2].

Алгоритмы элементов цифровой экономики при производстве инновационной цеховой себестоимости приведены на примере двух си-

¹ *Послание* Президента РФ В. В. Путина Федеральному Собранию. 1 декабря 2016 г. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/53379/>.

стем производства товарной сильвинитовой руды: традиционной «панельной» и инновационной «панельно-блоковой». Состав, структура и показатели цеховой себестоимости продукции (работ, услуг) в смете затрат на производство по экономическим элементам¹ приведены на рис. 1 [1]. Однокамерная «панельная система разработки» руды на шахтном поле рудника производится с поддержанием отработанных горных выработок междукамерными целиками. Пустоты отработки заполняются гидравлической закладкой. Для механизации очистных и горно-подготовительных работ применяется комбайновый многофункциональный комплекс «Урал». Объем руды за месяц – $Q = 52\,737,5$ т.

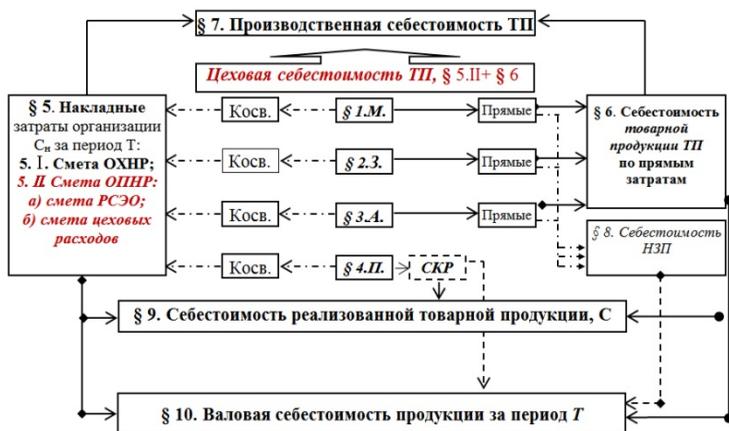


Рис. 1. Состав, структура и показатели себестоимости товарной продукции в смете затрат на производство по экономическим элементам:

§ 1.М. – материальные затраты, (расходы); § 2.З. – затраты (расходы) на оплату труда; § 3.А. – суммы начисленной амортизации; § 4.П. – прочие затраты (расходы); § 5. Накладные затраты организации за период; § 6. Себестоимость товарной продукции по прямым затратам; § 7. Производственная себестоимость товарной продукции; § 8. Себестоимость незавершенного производства; § 9. Себестоимость реализованной товарной продукции; § 10. Валовая себестоимость продукции (работ, услуг) за период

Инновационный же объем руды за период при отработке «Панельно-блоковой системы горно-подготовительных и очистных работ шахтного поля рудника» двух блоков двумя высокомеханизированными

¹ О внесении изменений и дополнений в часть вторую Налогового кодекса РФ и некоторые другие акты законодательства РФ о налогах и сборах, а также о признании утратившими силу отдельных актов (положений актов) законодательства РФ о налогах и сборах: федер. закон от 6 августа 2001 г. № 110-ФЗ; гл. XXV НК РФ. Ч. II.

ми комбайновыми комплексами «Урал» составит $Q = 105\,475$ т/мес, комплексная бригада ГРОЗ – 25 чел.¹ Экономическая оценка инновационной цеховой себестоимости сильвинитовой руды по горнодобывающему калийному участку ГДКУ производится по алгоритмам² и статьям затрат (рис. 1, табл. 1).

Сведем в табл. 2 показатели и структуру себестоимости руды двух систем разработки месторождений: «панельной» и «панельно-блоковой».

Программно-цифровой прирост чистого дохода в будущих периодах

Из уравнения производственной себестоимости $C = C_n + \{\bar{c}_a + \bar{c}_m + \bar{c}_m\} \times Q$ запишем и построим по цифровой информации

табл. 1 и 2, рис. 2, где: а) средние накладные расходы 1) $\bar{C}_n = \frac{C_n}{Q}$;

б) средние переменные издержки – кривая 2) $\bar{C}_n = \frac{C_n}{Q}$; в) средние

общие издержки – кривая 3) $\bar{C} = \frac{C}{Q}$; г) предельные издержки – кривая

4) $S = C' = \frac{\Delta C_n}{\Delta Q}$, $S = S_m + S_a + S_3$; д) цеховая себестоимость равна

$C = C_n + C_n' \times Q + 0,5 \times \Delta c_{\Pi} \times Q - 0,5 \times \Delta c_{\Pi} \times Q^2$, где $C_n' = m' + a' + z'$ – удельные переменные издержки; $\Delta c_n = \Delta m + \Delta a + \Delta z$ – скорость изменения переменных затрат; $C_n = C_n' \times Q + 0,5 \times \Delta c_{\Pi} \times Q - 0,5 \times \Delta c_{\Pi} \times Q^2$ – переменные издержки товаропроизводителя; $\bar{C}_n = C_n' + 0,5 \times \Delta c_{\Pi} - 0,5 \times \Delta c_{\Pi} \times Q$ – удельные средние издержки; е) новая себестоимость

\bar{C}_{mn}^{μ} по сравнению с базовой \bar{C}_{mn}^{δ} превращается в прибыль, $\pi = \bar{C}_{mn}^{\delta} - \bar{C}_{mn}^{\mu} = 19,61$ р./т; $\Pi = \pi \times Q \times 12 = 24\,820\,377$ р.; ж) интегральный чистый доход определяется суммой прироста чистой прибыли и прироста амортизации новых механизированных комплексов «Урал» как инновационного объекта модернизации по формуле:

$$\text{ЧД} = \text{ЧП} + \text{А} = \pi \times Q \times 12 \times (1 - 0,2) + \text{А} = 36\,585\,201,6 \text{ р.}$$

¹ План разработки горных пород. Консолидированная финансовая отчетность ПАО «Уралкалий». URL: http://www.uralkali.com/upload/iblock/e33/Uralkali_IFRS%20FS_rus.pdf.

² В программе Microsoft Excel.

Таблица 1

**Электронно-цифровая смета цеховой себестоимости руды
в условиях инновационной геотехнологической «панельно-блоковой системы»
горно-подготовительных и очистных работ шахтного поля рудника
с применением высокомеханизированных дуокомбайновых комплексов «Урал» [3]**

Статьи затрат	Единицы измерения	Затраты на 1 т руды		Затраты на объем: $Q = 105\,475$ т		Структура себестоимости, %
		Количество	Цена, р.	Количество	Сумма, р.	
1. Материальные затраты ГДКУ, всего:						
1.1. Анкерная крепь	К-т	0,02270	239,10	9,485	1 000 377,00	8,73
1.2. Кабель КГЭС 3×16	Пм	0,00190	431,06	0,819	43 192,00	
1.3. Кабель КГЭШ 3×95	Пм	0,00087	1 032,49	0,898	94 741,00	
1.4. Зубки цепные	Шт.	0,01300	180,00	2,340	1 371,00	
2. Электроэнергия	Квтч	11,66000	2,49	29,033	1 229 838,00	26,71
3. Зарплата основных производственных рабочих	Р.			14,320	1 510 308,00	13,18
4. Дополнительная зарплата рабочих	Р.			2,120	223 525,58	1,95
5. Страховые платежи это сумма: \sum ПФ, ФФМС, ФСС, СНС ПЗ	Р.			6,330	520 150,01	4,54
6. Амортизация ОС горного участка	Р.			26,430	2 788 151,00	24,32
7. Смета РСЭО	Р.			3,210	338 151,00	2,95
8. Смета цеховых расходов ГДКУ	Р.			19,150	2 020 161,00	17,62
9. Цеховая себестоимость – Стин	Р.			110,080	11 463 022,00	100,00

Таблица 2

**Сравнительная цеховая себестоимость двух систем разработки месторождений
(«панельной» и инновационной геотехнологической «панельно-блоковой»)
методами отработки шахтного поля, р./т [3; 4]**

	Показатели себестоимости руды		Затраты на единицу, р./т		Структура себестоимости, %	
	Панельная	Панельно-блоковая	Панельная	Панельно-блоковая	Панельная	Панельно-блоковая
1. Материальные затраты ГДКУ	9,507	9,485	7,41		8,73	
2. Электроэнергия	29,033	29,033	22,64		26,71	
3. Зарплата плата основных производственных рабочих	14,750	14,320	11,51		13,18	
4. Дополнительная зарплата производственных рабочих	2,184	2,120	1,70		1,95	
5. Страховые платежи во внебюджетные фонды Σ ПФ, ФФМС, ФСС, СНС и ПЗ	6,530	6,330	3,97		4,54	
6. Амортизация основных средств ГДКУ	26,434	26,430	20,61		24,32	
7. Технологическая себестоимость руды, сумма п.п. Σ 1-6	88,440	87,720	67,84		79,43	
8. Общепроизводственные накладные затраты, сумма п.п. Σ 9-10	41,250	22,360	32,16		20,57	
9. Смета РСЭО	6,412	3,210	5,00		2,95	
10. Смета цеховых расходов ГДКУ	34,835	19,150	27,16		17,62	
11. Сокращенная производственная, цеховая себестоимость, п. 7 + п. 8	129,690	110,080	100,00		100,00	

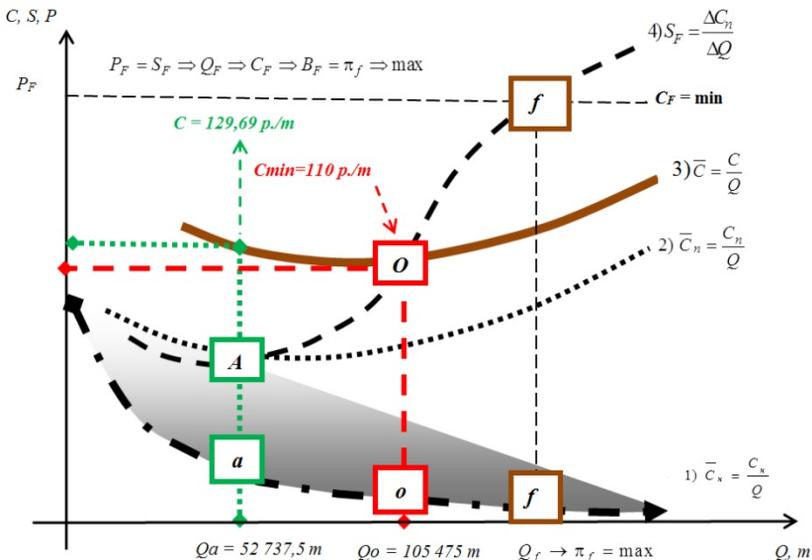


Рис. 2. Программно-цифровая минимальная себестоимость руды – $C_F = \min$ – определяется законом рыночного равновесия по формуле:

$$\{P_F = S_F\} \rightarrow (Q_F = \max) \rightarrow (C_F = \min) \rightarrow B_F \rightarrow \pi_f = \max, p.,$$

где P_F – рыночная оптовая цена 1 т руды, р.; Q_F – оптимальный выпуск, т руды/за период; S_F – предельная прямая себестоимость руды за период, р.;

C_F – минимальная удельная цеховая себестоимость руды $C_F \rightarrow \min$;

B_F – предельная выручка от реализации руды за период;

π_f – удельная инновационная прибыль максимальная $\pi_f \rightarrow \max$ р.

Именно интегральный чистый доход от производства и реализации нарастающего объема хлористого калия от нормативного $Q_a = 52\,737,5$ т до оптимального $Q_o = 105\,475$ т за счет инновационной себестоимости добываемой руды позволит получить гарантированный проектный источник ЧД = 36 585 201,6 р., роста фонда оплаты труда работников ГДКУ [5]. Повышательный ФОТ – это и есть могучий источник дальнейшего роста производительности труда горнорабочих очистного забоя для достижения выпуска оптимального объема руды Q_F т, и, получения проектного максимального чистого дохода, согласно закону рыночного равновесия.

Библиографический список

1. Касьянова Г. Ю. Налог на прибыль: просто о сложном. 2-е изд. М.: АБАК, 2017.

2. Крылов В. Г., Лебедев Ю. В. История цифровой экономики. Екатеринбург: Изд-во УГГУ, 2018.

3. Леготин Ф. Я. Затраты и ценообразование в инновационной сфере. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2012.

4. Манакова Е. В., Леготин Ф. Я. Пути снижения себестоимости при панельной и панельно-блоковой схемах разработки шахтного поля рудника СКРУ-3. Екатеринбург: УрГЭУ, ВКР, 2017.

5. Fokina E. N., Legotin F. Y., Chernova V. Y. Evaluation of the IT outsourcing performance in the development of Big Data systems // Journal of Theoretical and Applied Information Technology. 15th, November 2017, Vol. 95, no. 21. P. 5795–5804.

Сведения об авторе

Леготин Федор Яковлевич (Россия, Екатеринбург) – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики предприятий, Уральский государственный экономический университет

Fyodor Ya. Legotin (Russia, Ekaterinburg) – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of Enterprises Economics Department, Ural State University of Economics

Innovative management of the steady gain of net income in the light of bearish shop prime cost of products

Abstract. Optimum management algorithms of digital economy are offered by production of innovative shop prime cost of silvinit ore. The program and digital method of maximizing a perspective gain of volume of products is given. The added net income is calculated (36 585 202 r.).

Keywords: innovative geotechnological prime cost; management net income.

◇ ◇ ◇

The impact of establishing the economic sanctions on the international goods transportation between the European Union and the Russian Federation

Abstract. The paper is focused on assessing the impact of economic sanctions on the international transportation of selected goods between the EU member states and the Russian Federation. The paper contains an analysis of international transport in the West – East Direction. On the basis of the identified facts, it is presented two variants of transportation relation for the goods transportation from the selected EU member state to the Russian Federation.

Keywords: International transportation; economic sanctions; transport realation; tariff policy.

Introduction

Cooperation between the EU and the RF does not have a long history. It began to develop at the end of the Cold War, but now it is diverse and concerns many areas. The EU and the RF do not conclude just agreements on cooperation in trade and economy with each other, but also agreements that regulate the political, security and cultural relations between them.

The basic framework of the European-Russian relations and their bilateral cooperation is the Partnership and Cooperation Agreement (PCA) between the EU and the RF, which entered into force after its ratification by all countries in 1997 and its duration was set to ten years [1]. However, in 2007 the parties agreed not to extend this agreement and there have been new bargaining and negotiations in 2008. However, no conclusions were made. In March 2014 they were even stopped by the EU as part of the sanctions against the RF [2].

Mutual relations have recently been affected by a variety of events that have negatively affected the development of their cooperation. Tensions between the RF and the EU intensified following the war conflict in Georgia in August 2008, after which the EU postponed the negotiations on a new strategic partnership with the RF for several years. Another contradiction in the same year was the declaration of independence of Kosovo, which was gradually recognized by most EU countries and the US, but the RF adopted a negative attitude towards this issue. The last, perhaps the most serious moment that sparked unrest in the political and economic relations between the EU and the RF was the military conflict in Ukraine, the outbreak of which resulted in sanctions imposed by the two countries [5].

Negotiations on the first sanctions imposed by the EU as well as by the US to the RF started in early 2014. In the first phase, the EU suspended negotiations on a new agreement on partnership and cooperation. The second

step was imposing sanctions on top officials of the RF, whom the EU considered responsible for the violence in Ukraine. Subsequently, in July 2014 the EU adopted the Council Decision 2014/512/CFSP concerning restrictive measures in regard to Russia's actions that destabilized the situation in Ukraine. These measures had the character of economic sanctions aimed at four areas. Their implementation and compliance has been continuously monitored and can be anytime reviewed and extended depending on the situation. Since all the sanctions imposed by the EU were introduced as EU Council Decisions, they shall be binding in their entirety to all Member States.

On the other hand, in August the Government of the RF issued a regulation implementing the presidential decree of August 6, 2014 on commercial measures prohibiting the import of selected goods to the RF. The measures apply to agricultural products, natural materials and food originating in the USA, EU countries, Canada, Australia or the Kingdom of Norway. It is thus an annual ban on the import of meat and meat products, fish, vegetables, fruit, milk and dairy products to the RF [6].

On July 22, 2015, the sanctions were discussed on both sides and extended for a further period of six months, i.e. until January 31, 2016, while the extension was initiated by the EU. This was reasoned by the fact that Russia remained interested in the Ukrainian conflict.

Analysis of international transport in the West – East direction

International rail freight transport between the EU and its neighbouring countries is carried out mainly in the east – west direction. In recent years, the volume of transport between the EU and its closest neighbours on the east – Ukraine, Belarus and Russia – has increased, and according to the experts this volume will continue increasing; until 2020 it may increase by up to 40 %. Rail freight transport has a competitive advantage compared to other modes of transport, especially in the long Euro-Asian railway corridors. However, the problems are the physical and nonphysical barriers to international transport (EU Commission Communication, 2011)¹.

In recent decades, however, the share of road transport and international transport has been increasing steadily. Although other modes of transport (maritime, rail) are more preferable in terms of environmental impact and transport capacity, they are often considered a time-consuming mode of transport (especially maritime transport). However, recent studies carried out in the framework of the project of Euro-Asian transport links stressed the importance of rail transport and its competitive advantages over long distances, such as between Europe and Asia [6].

¹ URL: <http://www.tradingeconomics.com>.

Table 1 below shows the amount of goods imported from the RF by individual modes of transport for the years 2011 to 2013. Total amount of goods imported in 2013 was over 410 million tons, which is an increase of the total volume by almost 5 %. The highest share of transport had water transport, the share of rail transport was approximately 6,11 %, and the share of water transport was more than 58 %. A high share had pipeline transport – 33,18 %, which was due to the high volume of imported oil and mineral raw material from the RF.

Table 1

Volumes of goods imported from the RF according to the mode of transport, thousands of tons

Type of transport	2011	2012	2013
Water transport	215 716,6	217 590,7	229 135,7
Road transport	7 237,1	7 597,2	7 415,1
Rail transport	26 495,1	23 579,1	23 822,5
Pipeline transport	131 178,5	123 643,9	129 286,4
Other modes of transport	17 738,7	19 641,8	21 164,6
Total	398 366,1	392 052,8	410 824,4

Source: [6].

The volume of goods exported to the RF by individual modes of transport for the years 2011 to 2013 is shown in table 2. The volume of goods exported in 2013 amounted to more than 28 million tons. The highest share of this volume of transport had road transport, which was well above the other modes of transport and its share on the total volume was 56,9 %. The share of rail transport was approximately 12 %, which is almost twice as high as the volume of transport from the RF. Low values of pipeline transport were caused by the fact that this mode of transport was mostly realized as one-way transport [8].

Table 2

Volumes of goods imported from the RF according to the mode of transport, thousands of tons

Type of transport	2011	2012	2013
Water transport	10 419,7	9 175,100	8 502,300
Road transport	14 540,6	16 106,500	16 214,300
Rail transport	3 426,4	3 640,900	3 421,600
Pipeline transport	0,0	0,021	0,674
Other modes of transport	383,6	395,400	357,600
Total	28 770,5	29 317,900	28 496,600

Source: [8].

Proposed goods transport to the RF

Based on the development of foreign trade and the development of international transport in the west – east direction, two transport routes for the selected goods were designed, while the goods as well as the transport routes were determined taking into account the results of the previous analysis. In this simplified model example, the price for the transport of ten 20' containers was calculated. The price for transporting one 20' container was not compared with the transport of containers in a block train [4].

The proposed transport of goods concerns the transport of food, specifically apples from the Slovak Republic to the RF by different transport routes by intermodal transport. The basic variant is considered to be the variant of transport through Ukraine, as this is how transport used to be carried out before imposing of sanctions. The new proposed transport of goods is based on transport of the same volume of goods, but via a different transport route, namely through Belarus [7].

The transport of goods begins in a fruit-growing enterprise in Dunajská Lužná, from where the haulage of intermodal transport units (ITU) with goods by road transport to the combined transport terminal (CTT) in Bratislava is realized. Based on data from a private company providing the haulage of containers to the terminal, the price for the transport of ten 20' containers on the route Dunajská Lužná – Bratislava is 241 EUR. Given the fact that this haulage will be carried out in each transport variant and the price will always be the same, it is not necessary to quantify it separately for each variant. The text below contains a simplified transport route, which does not begin in CTT in Bratislava, but in Dunajská Lužná¹.

Basic variant of goods transport through Ukraine

In the basic variant, goods are transported through Ukraine. The transport route starts in CTT in Bratislava, it continues through Žilina to the border crossing point Čierna nad Tisou state border – Čop, followed by transit traffic through Ukraine; from the Ukrainian-Russian border crossing point Zernovo the transport is realized as import in the territory of the RF. The total distance travelled is 2 313 km [2].

The import price in the territory of the Slovak Republic was calculated based on the national tariff TR 1 for the transport of wagonloads 1111,00 for rail freight transport. As on the Slovak-Ukrainian border the IPU from normal-gauge wagons must be reloaded into broad-gauge wagons, the calculated price includes also the relevant supplementary fee [7].

The import price in the territory of Ukraine for the tariff cut Chop – Zernovo and from the Russian-Ukrainian border crossing point Zernovo to the chosen destination, i. e. Moscow, was calculated using the common tariff

¹ URL: <http://www.ec.europa.eu/eurostat/>.

for the transport of goods through the territory of the CIS. The total import price of transporting one IPU by rail transport on the transport route Central Freight Station in Bratislava – Moscow through Ukraine is 1 982,67 EUR. Border crossing points, the distance travelled in the territory of individual countries and the import price for each tariff cut are shown in table 3.

Table 3

Transport route and import price for transport through Ukraine

Administrator	Border crossing points		Distance, km	Import price per 1 IPU (EUR)
ZSR	Bratislava UNS	Čierna nad Tisou st. bord.	545	647,50
UZ	Chop	Zernovo	1 267	840,84
RZD	Suzemka	Moskva Tovarňaja	501	499,85
Total			2 313	1 982,67

Proposed goods transportation through Belarus

In the new proposed variant goods will be transported through Belarus. Thus, the variant consists of transporting goods in IJP from Bratislava to Moscow through the Poland and Belarus. The transport route starts in CTT in Bratislava and continues to the border crossing point Skalité state border. Through the territory of the Poland and Belarus goods are transported under the transit regime. From the border crossing point Osinovka to Moscow goods are transported under the import regime [8].

The import price in the territory of Slovakia and Poland was calculated using national tariffs of the participating carriers, in this case the tariff for the transport of wagonloads 1111,00 for rail freight transport of ZSSK Cargo a. s., the tariff for the transport of wagonloads of PKP Cargo [3]. Given the fact that a broad gauge is used in the territory of Belarus, it will be necessary to reload the IPU at the border crossing point and the relevant supporting fee will be determined based on the tariff of PKP and added to the price. The import price in the territory of Belarus and Russia was again calculated using the common tariff for the transport of goods in the territory of the CIS. Total import price for the transport of one IPU by rail transport on the transport route Central Freight Station in Bratislava – Moscow through Belarus is 2 559,37 EUR. Border crossing points, the distance travelled in the territory of individual countries and the import price for each tariff cut are shown in table 4 [5].

Conclusion

A ban on food exports to the RF denied access to the Russian market for many European food producers. However, if they did not want to stay in the loss and at least wanted to cover their costs by their production (not yet

Table 4

Transport route and import price for transport through Belarus

Administrator	Border crossing points		Distance, km	Import price per 1 IPU (EUR)
ZSR	Bratislava UNS	Skalité st. bord.	259	325,25
PKP	Zwardon st. bord.	Terespol	576	1 044,75
BC	Brest Centralny	Osinovka	609	564,76
RZD	Krasnoye	Moskva Tovarnaja	515	505,67
Total			1 959	559,37

planned profit), they were forced to confront this situation and seek a solution, which they ultimately succeeded. Their goods continue being imported to the RF from the EU states by new transit routes through the countries that continue trading with the RF. These new transport routes are a few hundred kilometres longer and that caused a significant increase in the costs of exporting goods. On the other hand, the sanctions affected also Russian consumers, since the increased transport costs resulted in an extreme increase in the prices of products offered on the Russian markets.

Ultimately, the sanctions imposed by the EU as well as by the RF failed to meet the “goal” expected by the countries' top political leaders. On the contrary, they have led to an increase in food prices in the RF, “weakening” of the economy, decreased standard of living. Inflation has increased and reached the highest values in several years. The EU also does not know how to help entrepreneurs and compensate for the damages that were quantified as a result of the sanctions. Farmers thus destroy their production or sell it at dumped prices, which may have a negative impact on their livelihood. Therefore, the heads of both the EU and the RF should make an effort to lift or ease the sanctions affecting international trade, economic development in the country, as well as the population itself as quickly as possible and renew and develop their cooperation, at least in the area of basic articles of food.

References

1. *Abramovic B., Zitrický V., Biskup V.* Organisation of railway freight transport: Case study CIM/SMGS between Slovakia and Ukraine // *European Transport Research Review*. 2016. Vol. 8, no. 4. P. 1–13.
2. *Černá L., Zitrický V., Matejko M.* Price calculation in the international railway transport of goods // *Logi: scientific journal on transport and logistics*. 2013. Vol. 4, no. 2. P. 11–27.
3. *Drozdíel P., Kondek P., Buková B.* The carrier's liability in international transport // *Logi-Scientific Journal on Transport and Logistics*. 2016. Vol. 7, no. 1. P. 37–48.
4. *Gáborová V.* Vplyv ekonomických sankcií medzi EU a RF na medzinárodnú prepravu. Žilina, 2015.

5. *Kampf R., Lizbetin J., Lizbetinova L.* Requirements of a transport system user // *Komunikacie*. 2012. Vol. 14, no. 4. P. 106–108.

6. *Kendra M., Babin M., Barta D.* Changes of the infrastructure and operation parameters of a railway line and their impact to the track capacity and the volume of transported goods // *Conference on Transport Research Arena (23–26 April 2012)*. Athens, Greece: Elsevier Science Bv., 2012. P. 743–752.

7. *Li G. C., Li B. R., Ju M. Y., Zhang Z. J.* Discussion on Integrated Traffic Planning (ITP) of New Tourism Town upon Sustainable Development and Livable Request // *14th World Conference on Transport Research (WCTR) (10–15 July 2016)*. Shanghai, China: Elsevier Science, 2017. P. 3402–3415.

8. *Oznámenie* Komisie Rade a Európskemu parlamentu: EÚ a jej susedné regióny: obnovená koncepcia spolupráce v oblasti dopravy. 2011. P. 11.

Contact info

Vladimír Eupták (Czech Republic, České Budejovice) – PhD, Associate Professor, Institute of Technology and Business in České Budejovice (luptak@mail.vstecb.cz)

Mária Chovancová (Czech Republic, České Budejovice) – Assistant Lecturer, Institute of Technology and Business in České Budejovice (chovancova@mail.vstecb.cz)



УДК 65.0(159.932.2)

Е. С. Лученкова

Способности к управленческой деятельности: лично-профессиональный аспект

Аннотация. В статье отмечается, что успешно управлять другими людьми и процессами можно, только обладая определенными личностными и профессиональными характеристиками и качествами. Сделан вывод, что компетентный управленец – одна из основных составляющих повышения эффективности деятельности любой организации.

Ключевые слова: управленческая деятельность; личностные качества; мыслительные способности; коммуникативные способности; вербальные и невербальные коммуникации.

Управленческие способности – это основные характеристики управленца, которые состоят из менеджерских характеристик (биографические и личностные качества), а так же его организационных способностей.

Более подробно рассмотрим каждую из управленческих способностей.

Во-первых, биографические характеристики – это характеристика определяемая поло-возрастными параметрами, культурно-образовательным уровнем и социально-экономическим статусом менеджера.

Возраст обычно связывают с накоплением профессионального опыта. Возраст можно рассматривать с психологической и биологической точек зрения.

Следующей характеристикой является пол.

Главным критерием, который обуславливает психологические особенности полов, их характерологические и деловые качества, является широта границ проявления генотипа. Рассматривая вопрос о том, что важнее в формировании личности – гены или среда, можно говорить, что для женщины немного важнее среда, для мужчин – гены. Тем не менее, не следует переоценивать гендерные различия, если принимать во внимание лишь различия между полами, то упускается из вида многие общие черты в психологическом складе мужчин и женщин. Поэтому сейчас идет процесс уравнивания мужчин и женщин руководителей.

Следующим фактором, оказывающим влияние на качество управления, является социальный статус и образование.

Социальный статус – это положение индивида в обществе. Влияние данного фактора весьма неоднозначно. С одной стороны, высокий социальный статус влияет на возможность быстрее продвигаться по служебной лестнице. С другой, многие выдающиеся руководители начинали свои карьеры с самых низших уровней управления.

Из всех вышеперечисленных факторов наибольшее влияние на управленческую деятельность оказывает образование.

Образование – это количество лет, проведенных за партией, т. е. обучаясь. Обучаемость – это наиважнейшее качество современного менеджера.

Еще одной составной частью менеджерских характеристик являются личностные качества.

Личностные качества – набор качеств, обуславливающих успешность управленческой деятельности. К ним относятся: мыслительные способности, коммуникативные способности и собственно личностные качества.

Для эффективного менеджера, с точки зрения мыслительных способностей необходимы: системность, динамичность и гибкость мышления.

Системность мышления позволяет: выдавать информацию в системном виде, т. е. выделять подпункты, структуру, основание клас-

сификации, уметь разделять ее на категории; привлекать разнообразные источники информации, ссылаясь при этом на различные точки зрения; оперировать понятиями на разных уровнях обобщения; владеть навыками обработки и структурирования информации; воспринимать информацию как целостную картину и сохранять ее в процессе работы.

Динамичность мышления дает возможность: быстро работать с информацией и фиксировать происходящее; успевать отслеживать мысли других; быстро находить примеры.

Гибкость мышления помогает: находить неочевидные способы решения; встраивать свои идеи в предлагаемые другими схемы; предлагать несколько вариантов решения задач; интерпретировать поступающую информацию в собственные схемы; легко воспринимать смысл новой информации и переходить к новому содержанию.

Коммуникативные способности определяются такими чертами как эффективность взаимодействия с людьми, гибкостью в общении и умением вести переговоры.

В процессе межличностных и деловых отношений важно уметь распознавать черты характера собеседника, делового партнера, коллеги, подчиненного. Благодаря этому мы получаем возможность своевременно сформировать объективное суждение о его возможных действиях, поступках, решениях и выбрать соответствующую тактику и стратегию во взаимоотношениях. В коммуникативном взаимодействии особое место принадлежит невербальному способу передачи информации. Умение грамотно составлять мимический портрет человека – преимущество успешного менеджера.

Противоборство между чувствами и разумом, между мозгом и сердцем постоянно отражаются на лице человека в форме мимических реакций. Заслуживает внимания утверждение о том, что больше всего следует доверять тому выражению мимики лица человека, которое наблюдается в первые минуты встречи с ним.

Голос – важнейший компонент гибкости в общении. Человек, как правило, размышляет над содержанием своих слов, а не над способом, которым он их выражает. Поэтому голос относится к первичным проявлениям естества человека. Всегда хочется иметь дело с руководителями с ясной жизненной позицией и внутренней дисциплиной. Отчетливая артикуляция, четкое произношение слов, окончаний и частиц говорят именно о таких качествах. Поэтому эффективный управленец должен работать с голосом и скоростью речи.

Очень важной характеристикой коммуникативных способностей является умение вести переговоры.

Переговоры – это факт нашей повседневной жизни. Они являются основным средством получения от других людей желаемого. Хотя пе-

реговоры происходят каждый день, вести их всегда трудно. Любой метод переговоров должен отвечать трем критериям: 1) приводить к разумному соглашению, если оно вообще возможно; 2) быть эффективным; 3) улучшить или, по крайней мере, не портить отношения между сторонами [1].

Эффективные коммуникативные навыки дают возможность избегать конфликтных ситуаций, как в процессе переговоров, так и в повседневном общении. Компетентный управленец пользуется правилами избегания конфликтных ситуаций, к ним относятся: устранение из делового общения суждений и оценок, ущемляющих честь и достоинство собеседников; недопущение при деловом общении спора, поскольку в этом случае человеку редко удается сохранить самообладание и собственное достоинство; умение слушать собеседника, поскольку оно является критерием коммуникабельности; уважительная манера разговора; устранение из деловой беседы предубеждений; устранение из разговора явно грубых возражений; отказ от намерения немедленно парировать каждое замечание собеседника; признания правоты собеседника; стремление вести обсуждение не по поводу занимаемых сторонами позиций, а по существу проблемы, основываясь на объективных критериях.

К собственно личностным качествам эффективного менеджера относятся: обоснованность и самостоятельность в принятии решений; мотивация к достижению и готовность к изменениям.

Обоснованность и самостоятельность в принятии решений проявляется: в аргументированном отстаивании собственной позиции; в понимании ограниченности собственных полномочий и возможностей; в проработанности и рациональном выборе решений; в оценке степени риска решений; в стремлении самостоятельно определять свои цели, согласуя их с особенностями ситуации.

Мотивации к достижению – качество, которое позволяет: влиять активно на события; делать больше того, что формально требуется; наделять значимостью и готовность решать поставленную задачу; относиться к делу с энтузиазмом и самоотдачей; поддерживать рабочее настроение.

Готовность к изменениям дает возможность: изменять способы поведения при изменении ситуации; успешно применять способы действия другого; сохранять уверенность в себе в сложных ситуациях.

Второй стороной управленческих способностей является организационные характеристики (способности).

Организационные способности проявляются: в ориентации на конкретный результат деятельности, умение планировать и проектировать; руководить группой.

Ориентация на конкретный результат позволяет: уточнить и конкретизировать задачу; контролирует степень завершенности результата; возвращает к задаче рабочую группу; оценивает степень завершенности результата и соответствие его цели.

Эффективный менеджер способен: распределять и контролировать порядок и регламент работы; раскрывать конкретные механизмы реализации собственных предложений; указывает и аргументирует предельные планы, действия, сроки; следит за соответствием планов реальным условиям.

Руководителей-практиков отличает умение выделять факторы определяющие зрелость рабочей группы, используя эти факторы можно сделать работу группы продуктивной. К ним относятся: технологические, экономические, организационные; ценностно-мировоззренческая и психологическая совместимость. Кроме перечисленных факторов, успех формальных неформальных отношений с подчиненными, зависит от соблюдения целого ряда принципов и правил делового общения. К ним можно отнести: 1) свободу, это означает, что менеджер должен ценить не только свободу своих коммерческих действий, но и свободу своих конкурентов и подчиненных, что выражается в недопустимости вмешательства в их личные дела, умение, даже в мелочах учитывать их интересы; 2) терпимость – осознание невозможности преодоления слабостей и недостатков подчиненных. Терпимость помогает в решении конфликтных ситуаций в самом их зародыше; 3) тактичность и деликатность – это понимание соответствия целей и норм поведения, умение применить эти нормы к конкретному человеку; 4) справедливость – объективная оценка личностно-деловых качеств людей и их деятельности, признание их индивидуальности; 5) деловая обязательность, которая проявляется в незыблемости договоренностей о совместной деятельности и т. д. [2].

Таким образом, способности к управленческой деятельности развиваются в сторону психологизации. В настоящее время, успешно управлять другими людьми и процессами можно только обладая определенными личностными и профессиональными характеристиками и качествами. Личностно-компетентный управленец одно из основных составляющих повышения эффективности деятельности любой организации.

Библиографический список

1. *Психология и этика делового общения: учебник для студентов вузов / под ред. В. Н. Лавриненко. 5-е изд. М.: Юнита-Дана, 2010.*
2. *Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / под ред. А. М. Руденко. Ростов н/Д: Феникс, 2015.*

Сведения об авторе

Лученкова Елена Степановна (Республика Беларусь, Витебск) – кандидат исторических наук, зав. кафедрой социально-гуманитарных дисциплин, Витебский государственный технологический университет (elena.stepanovna@tut.by)

Elena S. Luchenkova (Republic of Belarus, Vitebsk) – Candidate of Sciences (History), Head of Social and Humanitarian Disciplines Department, Vitebsk State Technological University (elena.stepanovna@tut.by)

Abilities for management activities: personal-professional aspect

Abstract. The article notes that it is possible to successfully manage other people and processes only having certain personal and professional characteristics and qualities. It is concluded that personally competent manager is one of the main components of increasing the effectiveness of any organization.

Keywords: management activities; personal qualities; thinking ability; communication skills; verbal and non-verbal communication.

◇ ◇ ◇

УДК 338.2

Е. А. Ляшенко

О государственных институтах развития инновационного предпринимательства

Аннотация. В статье обозначается роль государственных институтов развития в поддержке инновационного предпринимательства, являющегося фактором роста экономики России. Сегодня в стране много подобных институтов, здесь рассматриваются несколько наиболее значимых. Выявляются проблемы их функционирования.

Ключевые слова: институт развития; государство; инновации; инновационное предпринимательство.

Общепризнано, что инновации играют ключевую роль в социально-экономическом развитии любой страны мира. Как утверждает С. Глазьев, внедрение нововведений является ключевым фактором рыночной конкуренции, это способствует тому, что фирмы добиваются сверхприбылей за счет получения интеллектуальной ренты, которая

образуется при монопольном использовании более эффективных (инновационных) технологий и продуктов [1].

Инновационное предпринимательство подразумевает коммерческую деятельность по достижению максимального дохода за счет активного создания и распространения инноваций во всех сферах деятельности фирмы (производство продукта, использование технологий, менеджмент и т. д.) [3, с. 64]. Поддержка инновационного предпринимательства законодательно закреплена в ст. 22 Федерального закона от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (ред. от 27 ноября 2017 г.), где регламентированы такие формы содействия как создание инфраструктуры (технопарки, технико-внедренческие зоны и т. п.), условий для привлечения предпринимателей к заключению договоров в области инноваций, инвестиционных фондов, системы содействия патентования изобретений и иных результатов НИОКР.

Несмотря на более чем 20-летнее существование государственной системы поддержки инновационного предпринимательства в России, показатели развития в данной сфере в сравнении с зарубежными остаются крайне низкими. В среднем доля инновационных организаций от общего числа обследованных организаций в России составляет 8–10 %, тогда как в европейских странах достигает 55 %.

В трактовке Министерства экономического развития РФ под институтом развития понимается инструмент государственной политики, стимулирующий инновационную деятельность и развитие соответствующей инфраструктуры с использованием механизма государственно-частного партнерства, одним из основных инструментов которого являются «длинные» деньги под низкую в сравнении со среднерыночной процентную ставку. Развитие инновационного предпринимательства является одним из основных направлений функционирования институтов развития наряду с формированием социальной и экономической инфраструктуры, содействием внешнеэкономической деятельности, устранением региональных дисбалансов.

Сегодня в России функционируют такие федеральные институты развития как Инвестиционный фонд РФ; Государственная корпорация «Российская корпорация нанотехнологий»; Государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности»; Агентство стратегических инициатив; ОАО «Российская венчурная компания»; Фонд «Сколково»; Российский фонд технологического развития; Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере и др.¹ Данные организации поддерживают различные проекты

¹ *Министерство* экономического развития РФ. URL: <http://economy.gov.ru>.

путем финансирования бизнес-проектов, софинансирования научно-технических и опытно-конструкторских разработок, предоставления инфраструктурных ресурсов.

На региональном уровне в субъектах РФ функционирует более 200 субъектов, которые могут быть отнесены к институтам развития, они обычно создаются как фонды поддержки и венчурного инвестирования, а также бизнес-инкубаторы.

Рассмотрим результаты деятельности ключевых государственных институтов развития инновационного предпринимательства в Российской Федерации.

Согласно данным Минэкономразвития РФ за период 2011–2016 гг. АО «Российская венчурная компания», АО «Роснано», Фондом «Сколково», Фондом «ВЭБ Инновации», ФГАУ «Российский фонд технологического развития и Фондом перспективных исследований в развитии приоритетных направлений науки и техники было инвестировано 156,2 млрд р., из них 55,3 млрд р. (35,4 %) в энергетику, 36,3 млрд р. (23,2 %) в информационно-коммуникационные технологии, 23,4 млрд р. (15,0 %) в нанотехнологии, 21,5 млрд р. (13,8 %) в биотехнологии и медицину.

АО «Российская венчурная компания»¹ инвестирует в инновационные проекты, реализуемые в высокорисковых наукоемких отраслях экономики с незначительным присутствием частных инвестиций. Согласно последним отчетам (по состоянию на май 2018 г.) о результатах деятельности капитал Общества участвует в 22 фондах, суммарный объем которых составляет 33 млрд р. Структура инвестиций имеет следующие показатели: 29,36 % – медицина и здравоохранение; 28,46 – информационные технологии; 9,30 – энергетика; 7,92 – электроника и 24,96 % – иные направления (телекоммуникации, промышленное оборудование, биотехнологии, химические материалы, строительство, транспорт и др.). За все время существования организации 2007–2016 гг. было одобрено 253 проекта. Компания активно реализует международные проекты, в частности, в Южной Корее, Израиле, США, Сингапуре, Китае, Индии и странах Европы. В 2016 г. АО «Российская венчурная компания» совместно с Фондом «Сколково» начала разрабатывать различные финансовые и нефинансовые механизмы поддержки венчурной деятельности (например, стартап-акселераторы, бизнес-ангелы, национальная премия «Венчурный инвестор», венчурные форумы и т. п.).

Целью проекта «Сколково» является формирование благоприятных условий для функционирования высокотехнологичного иннова-

¹ Российская венчурная компания. URL: <http://www.rvc.ru>.

ционного предпринимательства путем создания соответствующей инфраструктуры. По состоянию на декабрь 2017 г. более 2 000 стартапов из 65 субъектов РФ получили статус участника. Для инновационного бизнеса в Сколково реализуются следующие мероприятия: финансирование проектов, правовая поддержка, акселерация проектов, защита интеллектуальной собственности, предоставление в аренду офисных и лабораторных помещений, НИОКР-сервисы, образовательные программы. За весь период существования Сколково было одобрено более 980 грантов на общую сумму 12,6 млрд р. За последние 5 лет было реализовано инновационной продукции на сумму более 52 млрд руб., создано 17 тыс. рабочих мест, зарегистрировано порядка 2 тыс. международных патентов¹.

АО «Роснано»² поддерживает инновационное предпринимательство в области наноиндустрии, осуществляя прямые инвестиции или через инвестиционные фонды. За последние 10 лет было построено 95 предприятий и 15 наноцентров, создано 34,8 тыс. новых рабочих мест. Годовой оборот компаний превышает 350 млрд р., с 2007 г. он превысил 1,4 трлн р. Инвестиционный портфель компании составляют 25 % инвестиций в энергетику, 22 – электронику и телекоммуникации, 19 – здравоохранение, 34 % – иные сектора (машиностроение, химия, биотехнологии, промышленные технологии и пр.). Результатом деятельности АО «Роснано» стало формирование рынка нанотехнологической продукции объемом 4,4 трлн р.

ФГБУ «Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере»³ как институт развития осуществляет информационную и финансовую поддержку малому инновационному бизнесу. За весь период деятельности Фондом заключено порядка 13 тыс. контрактов на реализацию НИОКР с организациями из 77 субъектов РФ, а также поддержано более 12 тыс. молодых ученых. Создано более 5 тыс. стартапов. Совокупный объем предоставленного финансирования составил 33,6 млрд р., а совокупный объем инвестиций, привлеченных поддержанными компаниями с 2009 г. – 13 млрд р. Участниками программ Фонда за последние пять лет зарегистрировано около 2 тыс. объектов интеллектуальной деятельности (из них 747 патентов, в том числе 67 международных).

ФГАУ «Российский фонд технологического развития»⁴ (Фонд развития промышленности) с 2015 г. финансирует инновационный бизнес

¹ Сколково. URL: <http://sk.ru>.

² Роснано. URL: <http://www.rusnano.com>.

³ Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере. URL: <http://fasie.ru>.

⁴ Фонд развития промышленности. URL: <http://frprf.ru>.

в сфере промышленного производства. Займы предоставляются предприятиям и организациям на льготных условиях. По состоянию на текущий момент при поддержке Фонда профинансировано создание 247 новых производств, объем выручки которых составил 1 376 млрд р.

Несмотря на значимые успехи, заявляемые выше названными и другими институтами развития и задекларированными в годовой публичной отчетности, имеются существенные проблемы.

Так, по данным Счетной палаты РФ всего институтами развития было получено 4,7 трлн р. и ежегодно с 2015 г. направляется 350–450 млрд р., из них 30 % остаются неиспользованными. Из запланированных к вводу в действие в 2016 г. 501 объекта, профинансированных институтами развития, было введено 73 объекта, что подтверждает неэффективность проектного управления. Также Счетной палатой РФ¹ были обнаружены многочисленные нарушения в получении и расходовании бюджетных денег на инновационную деятельность, например, в АО «Роснано», Сколково.

Вторая проблема – это низкий спрос на отечественные инновации. Причиной этого является отсутствие взаимодействия научного сектора и бизнеса на начальном этапе инновационной деятельности.

Кроме того, негативными сторонами функционирования институтов развития в России являются:

некорректная формулировка целей деятельности. Например, в уставе АО «Российская венчурная компания» указана цель – извлечение прибыли, что не согласуется с миссией, установленной для института развития Правительством РФ;

несоответствие инвестиций фондов приоритетным направлениям развития науки и техники в РФ;

отсутствие целостности инновационной экосистемы. Необходимо создавать сеть взаимодействий между органами власти, инновационным предпринимательством и наукой;

неэффективный менеджмент в институтах развития, характеризующийся увеличением расходов на управление с одновременным значительным ростом убытков (например, АО «Роснано» по данным Счетной палаты РФ) [2];

отсутствие комплексной оценки эффективности института развития [4].

Считаем, что для решения названных проблем необходимо сформировать комплексное законодательство в сфере инноваций и инновационного предпринимательства, а также установить ответственность за принимаемые решения в данной сфере.

¹ Счетная палата РФ. URL: http://www.ach.gov.ru/press_center/news/29209/.

Библиографический список

1. *Глазьев С. Ю.* Какие инновации обеспечат опережающее развитие российской экономики. URL: <https://www.glazev.ru/articles/6-jekonomika/57729-kakie-innovatsii-obespechat-operezhajushhee-razvitie-rossiyskoj-jekonomiki/>.

2. *Дежнина И.* Институты развития: что известно об их эффективности? URL: <http://trv-science.ru/2013/04/09/instituty-razvitiya-cto-izvestno-ob-ikh-ehffektivnosti/>.

3. *Инновационное* предпринимательство: учеб. пособие / Л. М. Борисова, Е. А. Таран, Е. А. Титенко. Томск: Изд-во Томского политехн. ун-та, 2013.

4. *Сидорова Е. Н., Татаркин Д. А.* Институты развития как инструмент реализации государственной инвестиционной политики: анализ современного состояния, оценка результативности // Вестник УрФУ. Сер.: Экономика и управление. 2016. Т. 15. № 4. С. 506–528.

Сведения об авторе

Ляшенко Елена Александровна (Россия, Екатеринбург) – старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет (ellko@rambler.ru)

Elena A. Lyashenko (Russia, Ekaterinburg) – senior lecturer of State and Municipal Governance Department, Ural State University of Economics (ellko@rambler.ru)

About state institutions of development of innovative entrepreneurship

Annotation. The article describes the role of state development institutions in supporting innovative entrepreneurship, which is a factor in the growth of the economy of Russia. Today, there are many development institutions in the country, several of the most important ones are considered here. Problems of their functioning are revealed.

Keywords: development institute; state; innovation; innovative entrepreneurship.

◇ ◇ ◇

Содержание

Арбенина Т. И., Черепанова Т. Г., Махинова Н. В. Методические особенности оценки рисков малого промышленного предприятия	3
Бакаленко А. В. Повышение скорости принятия решения краудсорсинговой командой	9
Баусова Ю. С. Сетевые эффекты двусторонней платформы научного журнала	12
Биктимеров В. А., Матвеев Е. В. Проблемы приравнивания доменных имен к товарным знакам предпринимательства	16
Битаева Е. А., Шарапова Н. В. Влияние на показатели мотивации персонала через степень удовлетворенности трудом	21
Ванкевич Е. В., Калабина Е. Г. Формирование согласованных теоретических и методических подходов к анализу высокоэффективных рабочих мест в условиях построения Союзного государства России и Беларуси	26
Виноградова Е. Ю., Галимова А. И. Экспертные системы поддержки принятия решений для управления предприятием на основе нейросетевых механизмов	31
Горяинова А. О. Анализ внешней и внутренней среды муниципальной спортивной организации	35
Горяинова А. О., Гребенникова В. Э., Шици Ван. Анализ методов интернет-маркетинга корейской компании Q-depot	41
Dvořáková L. Performance analysis of the company Strabag, a.s.	46
Дворядкина Е. Б., Кайбичева Е. И. Местное самоуправление – фактор социально-экономического развития нового индустриального города	53
Дубровский В. Ж., Кирюхина И. В. Концепция умной специализации: характеристики и особенности	59
Дьячков А. Г. Стратегия развития электроэнергетической инфраструктуры региона	64
Езангина И. А., Пивкина Е. В., Сулова Н. Г. Аутсорсинг и инсорсинг банковских услуг: современный взгляд	69
Есаулова И. Г., Шацкая Е. Ю. Влияние инструментов международного маркетинга на повышение эффективности деятельности организации при взаимодействии с зарубежными поставщиками	74
Ефремова А. А., Седова Е. Ф. Гибкие подходы в менеджменте: перспективы в сфере государственного проектирования	78
Жадько Е. А. Роль бренд-менеджмента в управлении вузом	83
Jambal T., Stuchlý J., Jehnětová Š. Analysis of the satisfaction level of the employees in a selected company of the Czech Republic	87
Заруцкая В. С., Орехова С. В. Эволюция подходов к формированию интеграционных объединений бизнеса	93
Затикян А. Т. Современное состояние и развитие малого и среднего предпринимательства в Республике Армения	97
Захарян А. Г. Проблемы совершенствования управления персоналом в акционерных обществах Республики Армения	101
Зубкова Е. В. Электронный документооборот: правовые аспекты	107
Изакова Н. Б. Статистические методы анализа результативности маркетинга взаимоотношений на промышленных рынках	111

Kabourková K. The average gross month's wage and the minimum wage in OECD countries	117
Калиновская И. Н., Шерстнева О. М. Особенности оценки конкурентоспособности строительных организаций	124
Капустина Л. М. Импортозамещение на российском рынке легковых автомобилей: тенденции и перспективы	129
Касаева Т. В., Чахович Е. В. Оценка эффективности деятельности товариществ собственников: экономический, социальный и бюджетный аспекты	134
Кислицын Е. В. Властная асимметрия и экономический рост отраслевых рынков: эконометрический анализ	139
Клейменов М. В., Заборова Е. Н. Проблемы малого и среднего предпринимательства Свердловской области	144
Клишина А. С. Современные особенности взаимодействия стейкхолдеров в управлении проектами (на примере инвестиционно-строительных проектов)	149
Kmecová I., Šuta M. Evaluating analysis of human capital of Russian students at the SSEU in Samara and foreign students at ITB in České Budějovice	154
Коковихин А. Ю. Институциональные барьеры в управлении формированием и использованием профессиональных компетенций	162
Комарова О. В. Сетевой подход как методологическая платформа формирования системы государственной поддержки малого и среднего предпринимательства	167
Комарова О. В., Собянин А. А. Тенденции развития малого предпринимательства в регионах России	171
Корсун И. И., Горбунова Ю. А. Ресурс самоорганизации персонала в производственной сфере	176
Краенкова К. И. Развитие социального предпринимательства в странах Союзного государства	181
Куликова Е. С., Иванов Е. А. Проектная деятельность в государственном секторе России: содержание и специфика	186
Куляскина Д. А. Внедрение облачных инструментов менеджмента знаний в организацию профсоюзной деятельности	192
Кушкина К. Ю. Влияние вовлеченности персонала на формирование HR-бренда коммерческого банка	196
Латыпов Р. Т. Предпринимательство как основной драйвер социально-экономического развития в условиях рыночной экономики	200
Леготин Ф. Я. Инновационный менеджмент устойчивого прироста чистого дохода в свете понижательной цеховой себестоимости товарной продукции	204
Eupták V., Chovancová M. The impact of establishing the economic sanctions on the international goods transportation between the European Union and the Russian Federation	211
Лученкова Е. С. Способности к управленческой деятельности: лично-профессиональный аспект	217
Ляшенко Е. А. О государственных институтах развития инновационного предпринимательства	222

Научное издание

**МЕНЕДЖМЕНТ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО
В ПАРАДИГМЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

Материалы
I Международной научно-практической конференции

(Екатеринбург, 24 мая 2018 г.)

Том 1

Печатается в авторской редакции и без издательской корректуры

Компьютерная верстка *И. В. Засухиной*

Поз. 86. Подписано в печать 21.11.2018.

Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Бумага офсетная. Печать плоская.

Уч.-изд. л. 12,0. Усл. печ. л. 13,5. Печ. л. 14,5. Тираж 26 экз. Заказ 703.

Издательство Уральского государственного экономического университета
620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии
Уральского государственного экономического университета