

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ
СИСТЕМАМИ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

V

ТВЕРЬ 2017

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Тверской государственный университет»

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ
СИСТЕМАМИ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Материалы V Международной научно-практической
заочной конференции

Выпуск 5

ТВЕРЬ 2017

УДК 338.24(082)

ББК У050я43

П48

Рецензент:

Доктор экономических наук, доцент
ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет»
А.А. Артемьев

Редколлегия:

Н.Н. Беденко, д.э.н., доцент, зав. кафедрой экономики предприятия и менеджмента
С.В.Чегринцова, к.психол.н., доцент кафедры экономики предприятия и менеджмента
А.В.Бородина, технический редактор, старший преподаватель кафедры
экономики предприятия и менеджмента
Л.Н. Николаева, технический редактор

П48 Проблемы управления социально-экономическими системами: теория и практика: материалы V Междунар. науч.-практ. заоч. конф. – Тверь: Твер. гос. ун-т, 2017. – Вып. 5. – 232 с.

В сборнике представлены теоретические и практические исследования по вопросам экономики и эффективного управления предприятиями, отраслями, комплексами, представленные на V Международной научно-практической заочной конференции «Проблемы управления социально-экономическими системами: теория и практика», организованная кафедрой экономики предприятия и менеджмента Тверского государственного университета (апрель 2017 г.).

Данное издание может представлять интерес для преподавателей, специалистов-практиков, экспертов, консультантов, исследователей, занимающихся проблемами управления, экономики, предпринимательства, а также может оказать помощь студентам, магистрантам, аспирантам.

УДК 338.24(082)

ББК У050я43

© Авторы статей, 2017

© Тверской государственный университет, 2017

РАЗДЕЛ 1. Государственное и муниципальное управление, государственно-частное партнерство

Воронцова К.С.

АКТУАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ БИЗНЕСА И ВЛАСТИ

В статье рассмотрены вопросы формирования эффективного сотрудничества бизнес-структур и государственной власти. Приведены основные признаки государственно-частного партнерства в контексте обзора регулирующей нормативно-правовой базы. Проведен анализ рейтинга субъектов Российской Федерации по уровню развития государственно-частного партнерства в целях выявления основных проблем в реализации ГЧП-проектов, предложены пути их решения.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, ГЧП-проекты, рейтинг регионов по развитию ГЧП.

Vorontsova K.S.

CURRENT ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC ASPECTS OF INTERACTION BETWEEN BUSINESS AND GOVERNMENT

The article discusses current issues of formation of effective cooperation between business structures and public authorities and defines a set of basic PPP characteristics in the context of the review of the regulatory legal framework. The author analyses the rating of constituent territories of the Russian Federation by PPP development level in order to identify main challenges of the implementation of PPP projects and suggests possible solutions for tackling those challenges.

Keywords: public-private partnership, PPP projects, the ranking of regions by PPP development level.

Тема взаимоотношения государства и бизнеса постоянно находилась в центре пристального внимания любого современного демократического правового государства. Более того, в минувшие годы абсолютно во всем мире наблюдается стремление усиления сотрудничества власти и бизнеса. В первую очередь, это проявляется в таких сферах, как электроэнергетика, транспорт, здравоохранение, образование. Предприятия в данных отраслях, обладают стратегическим значением и не могут быть приватизированы, но, с другой стороны, государство не всегда обладает необходимым объемом средств, нужных для их поддержки и развития. В данном случае применяется такая форма взаимодействия власти и бизнеса, как государственно-частное партнерство. Особенную значимость тема государственно-частного партнерства получила в условиях всемирного финансового кризиса, в связи с которым почти все сферы российской экономики ощутили потребность в государственной помощи.

Государственно-частное партнерство (далее – ГЧП) понимают в узком и широком смыслах. В узком смысле под государственно-

частным партнёрством подразумевается – взаимодействие бизнеса и власти в процессе осуществления социально значимых проектов, имеющих общегосударственную значимость. В широком смысле под ГЧП подразумевается любое официальное конструктивное взаимодействие власти и бизнеса не только в экономике, но и в политической деятельности, культуре и науке [2].

Совместно с этим необходимо отличать ГЧП от иных взаимоотношений государства и бизнеса. К примеру, разнообразные меры поддержки предприятий (государственное кредитование, субсидирование, льготное налогообложение

ие, госзаказ и другие) не представляют собой формы государственно-частного партнерства. Здесь отсутствуют такие конкретные признаки ГЧП, как софинансирование, разделение рисков и т.д. Помимо этого, не следует расценивать ГЧП, в качестве института приватизации или национализации, так как у этих явлений различный характер. ГЧП – форма существования смешанной экономики, а приватизация и национализация – это характерные процессы переходной экономики. Государственно-частное партнерство формирует определенные модели отношений собственности, способов управления и методов финансирования. В данной взаимосвязи проекты ГЧП подразумевают не только сложение ресурсов государства и бизнеса, но и определение набора правомочий сторон в соответствии с критерием эффективности применения данных ресурсов.

В России государственно-частное партнерство регулируется Федеральным законом Российской Федерации № 224-ФЗ от 13.07.2015 «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

Согласно п. 1 ст. 3 данного закона, государственно-частное партнерство, муниципально-частное партнерство – юридически оформленное на определенный срок и основанное на объединении ресурсов, распределении рисков сотрудничество публичного партнера, с одной стороны, и частного партнера, с другой стороны, которое осуществляется на основании соглашения о государственно-частном партнерстве, соглашения о муниципально-частном партнерстве, заключенных в соответствии с настоящим Федеральным законом в целях привлечения в экономику частных инвестиций, обеспечения органами государственной власти и органами местного самоуправления доступности товаров, работ, услуг и повышения их качеств [1].

Основными признаками ГЧП являются:

- сторонами ГЧП являются государство и частный бизнес;
- взаимодействие сторон в ГЧП имеет юридическую основу;

– взаимодействие бизнеса и власти имеет партнерский характер, базирующийся на учете интересов обеих сторон;

– ГЧП используется при реализации проектов, обладающих существенной общественно-государственной значимостью. ГЧП-проекты – это, в первую очередь реализация публичных интересов. Совместные цели и интересы обеих партнеров согласовываются на основе общегосударственных социально-полезных целей;

– в процессе реализации проектов на основе ГЧП, объединяются усилия сторон; анализ внутренней среды;

– экономические риски и затраты, а кроме того достигнутые в ГЧП результаты распределяются между сторонами в пропорциях согласно взаимным договоренностям, оформленным юридически.

В отличие от многих зарубежных государств, в России государственно-частное партнерство до сих пор находится на стадии развития и становления соответствующих инструментов. Несмотря на то, что результаты такого партнерства уже можно заметить. Более того, непосредственно сам термин «государственно-частное партнерство» все чаще стал встречаться в средствах массовой информации и сети Интернет. Все чаще с участием экспертов, специалистов, аналитиков, ученых, представителей органов государственной власти проходят общественные слушания, научные семинары и круглые столы, посвященные выработке предложений по развитию государственно-частного партнерства в Российской Федерации. В органах государственной власти субъектов РФ формируются структурные подразделения по вопросам и проблемам ГЧП, при министерствах, Государственной Думе сформированы экспертные советы по ГЧП, реализуются проекты с использованием институтов ГЧП [5].

На сегодняшний день среди федеральных нормативных правовых актов, тем или иным образом регулирующих взаимоотношения, образующиеся в сфере ГЧП можно назвать:

– договорные конструкции, предусмотренные Гражданским кодексом РФ;

– Федеральный закон от 21 июля 2005 года № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях»;

– Федеральный закон от 22 июля 2005 года № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации»;

– Федеральный закон от 21 июля 2005 года № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд»;

– Федеральный закон от 17 мая 2007 года № 82-ФЗ «О банке развития»;

– Постановление Правительства РФ от 24 августа 2006 года № 516 «Об открытом акционерном обществе «Российская венчурная компания»;

– Постановление Правительства РФ об Инвестиционном фонде Российской Федерации;

– Постановление Правительства РФ от 4 мая 2005 года № 284 «О государственном учете результатов научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ гражданского назначения».

В соответствии с данными НП «Центр развития ГЧП» количество проектов на основе ГЧП в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилось в 1,4 раза до 873 проектов, в том числе: 12 проектов федерального уровня, 104 проекта регионального уровня и 757 проектов муниципального уровня [3, с. 21–23; 4, с. 25].

По уровню развития государственно-частного партнерства субъекты РФ распределяются на 5 групп показанных в таблице 1.

Таблица 1. Структура регионов РФ в секторе государственно-частного партнерства

Уровни развития регионов по уровню ГЧП	Субъекты
Регионы – лидеры развития ГЧП (50–60%)	5 субъектов: Москва, Санкт-Петербург, Самарская область, Новосибирская область, Нижегородская область
Регионы высокого уровня развития ГЧП (40–50%)	8 субъектов: Ленинградская область, Московская область, Ульяновская область, Республика Татарстан, Республика Башкортостан, Тамбовская область, Удмуртская Республика, Республика Саха-Якутия
Регионы среднего уровня развития ГЧП (30–40%)	16 субъектов: Владимирская область, Республика Бурятия, Рязанская область, Калужская область, Волгоградская область, Хабаровский край, Воронежская область, Астраханская область, Вологодская область и др.
Регионы с низким уровнем развития ГЧП (20–30%)	19 субъектов: Костромская область, Челябинская область, Белгородская область, Саратовская область, Ростовская область, Архангельская область, Чувашская Республика, Республика Коми, Калининградская область, Амурская область и др.
Регионы – аутсайдеры по уровню развития ГЧП (0–20%)	37 субъектов: Пензенская область, Алтайский край, Камчатский край, Кемеровская область, Тюменская область, Смоленская область, Ивановская область, Томская область и др.

Источник: составлено авторами на основе указанных источников информации

Пятеркой фаворитов среди субъектов с более развитой системой государственно-частного партнерства оказались: Москва, Санкт-Петербург, Самарская область, Новосибирская область, Нижегородская область. Факторы, по которым данные регионы заняли лидирующие позиции, разнообразны. Основными критериями распределения в данном рейтинге служили: развитость институциональной среды в сфере государственно-частного партнерства; навык реализации проектов государственно-частного партнерства; инвестиционная привлекательность субъекта.

Ряд субъектов РФ по итогам 2015 года не показали ожидаемого роста реализации проектов ГЧП – планируемые проекты так и не были запущены; Регионы аутсайдеры не приняли базовых системных мер по созданию фундамента сферы ГЧП, о которых велась речь по итогам 2014 года; За счет снижения темпов роста российской экономики снизился интерес инвесторов к долгосрочным инвестициям в инфраструктуру на региональном и муниципальном уровне.

Основополагающей проблемой является отсутствие опыта в реализации средних и крупных проектов при помощи государственно-частного партнерства. Субъекты ГЧП должны уметь оперативно составлять и согласовывать программу проекта, определять этапы реализации проекта, заранее просчитывать риски и потери, определять выгоды сторон, а также проводить постоянный мониторинг в ходе реализации проекта. Для решения данной проблемы можно использовать опыт западных стран в области создания единых координационных центров, которые помогут субъектам ГЧП обмениваться опытом друг с другом, вырабатывать новые конструктивные предложения, обсуждать их, вырабатывать единые стандарты деятельности.

Еще одним препятствием на пути развития государственно-частного партнерства является недостаточное развитие принципов прозрачности в отношениях с властью различных уровней. Здесь стоит обратиться к положительному опыту стран Европы, в которых в рамках осуществления принципа прозрачности и повышения доверия между властными структурами и бизнес-сообществом были созданы специальные консультативные советы, отслеживающие и контролируемые ход реализации тех или иных проектов. В полномочия таких советов также нередко входит анализ проектов, оценка целесообразности их реализации.

Также проблемой является дефицит квалифицированных кадров для работы в условиях ГЧП. Здесь показательная ситуация в целом для России: всего в 46 регионах страны есть должностные лица, имеющие специальную подготовку и квалификацию в сфере управления проектами ГЧП.

Дополнительно стоит упомянуть общую экономическую нестабильность, снижение потребительской активности населения, сокращения частных инвестиций в реальный сектор экономики, увеличение инфляционных и валютных рисков.

Согласно мнению исследователей, решению этих проблем должно поспособствовать создание специализированной региональной структуры по развитию ГЧП, к ключевым функциям которого относились бы: нормативное и методическое обеспечение разработки, исследования и реализации проектов ГЧП, согласование с федеральными органами управления и межрегиональными структурами по вопросам ГЧП, формирование и реализация региональной политики в области развития ГЧП; формирование и развитие стратегических зон ГЧП в зависимости от приоритетов социально-экономического развития региона; конкурсный отбор партнёров по проектам ГЧП, контроль за реализацией и оценка эффективности проектов ГЧП, и т.д.

Библиографический список

1. О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации (с изменениями и дополнениями): Федеральный закон РФ от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ (ред. от 29.12.2015) / Информационно-справочная система «Гарант», 2017.

2. Йескомб, Э.Р. Государственно-частное партнёрство: Основные принципы финансирования / Э.Р. Йескомб; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 457 с.

3. Рейтинг регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства 2014–2015 / Ассоциация «Центр развития ГЧП», Министерство экономического развития Российской Федерации. – М.: НП «Центр развития ГЧП», 2015. – 28 с.

4. Исследование «Развитие государственно-частного партнерства в России в 2015–2016 годах. Рейтинг регионов по уровню развития ГЧП» / Ассоциация «Центр развития ГЧП», Министерство экономического развития Российской Федерации. – М.: Ассоциация «Центр развития ГЧП», 2016. – 36 с.

5. Международный банк реконструкции и развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/>

Савина А.И.

ИССЛЕДОВАНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА: РЕГИОНАЛЬНО-ОТРАСЛЕВОЙ ПОДХОД

В связи с широким распространением государственно-частного партнерства в развитых странах мирового сообщества актуально дифференцировать понятийный аппарат в данной сфере, используемые методы, методики, инструменты, нормативно-правовую базу. В статье рассмотрены подходы к определению государственно-частного партнерства в российской и зарубежной практике; представлена сравнительная характеристика уровня развития государственно-

частного партнерства в субъектах РФ за 2014-2016 гг.; выявлены основные факторы, влияющие на развитие государственно-частного партнерства. Автором предложены инструменты, смягчающие или ликвидирующие влияние сложившейся геополитической ситуации на развитие ГЧП в России.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, инструменты ГЧП, рейтинг субъектов РФ по уровню развития ГЧП, ГЧП в сфере гостеприимства.

Savina A.I.

INVESTIGATION OF THE USE OF PPP TOOLS: REGIONAL AND INDUSTRY-BASED APPROACH

Due to the widespread dissemination of PPP in the developed countries it is important to differentiate definitions, methods, analytical tools and legal framework of the given subject. The article considers approaches to the definition of public-private partnership in Russian and foreign practice representing comparative characteristics of public-private partnership development in the regions of the Russian Federation in 2014-2016 and reflecting the main public-private partnership development factors. The author suggests the analytical tools to mitigate and/or eliminate the impact of existing geopolitical situation on PPP development.

Keywords: public-private partnership, PPP tools, the rating of constituent territories of the Russian Federation by PPP development level, PPP in the sphere of hospitality.

В последнее десятилетие в России все чаще стало появляться понятие государственно-частного партнерства (ГЧП). Но, несмотря на всеобщее распространение, определение ГЧП, его методы, методики, инструменты, цели и принципы не всегда имеют четкую трактовку и правовое обеспечение. Исследование инструментов ГЧП с целью расширения понимания и эффективного их использования в условиях новой геополитической ситуации становится особо актуальным.

Понятие государственно-частного партнерства неоднозначно, в различных странах существует разная его трактовка. По версии Федерального закона от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» государственно-частное партнерство – это юридически оформленное на определенный срок и основанное на объединении ресурсов, распределении рисков сотрудничество публичного партнера, с одной стороны, и частного партнера, с другой стороны, которое осуществляется на основании соглашения о государственно-частном партнерстве, заключенных в соответствии с настоящим Федеральным законом в целях привлечения в экономику частных инвестиций, обеспечения органами государственной власти и органами местного самоуправления доступности товаров, работ, услуг и повышения их качества [1].

В Великобритании, где ГЧП наиболее распространено, оно

трактуются как «ключевой элемент стратегии правительства по обеспечению современного, высококачественного коммунального обслуживания и повышению конкурентоспособности стран [6].

В США ГЧП понимается как «закрепленное в договорной форме соглашение между государством и частной компанией, позволяющее последней определенным образом участвовать в государственной собственности в большей степени по сравнению с существующей практикой. Такое соглашение подкрепляется контрактом соответствующего правительственного агентства с частной компанией, предметом которого выступает реконструкция, строительство объекта государственной собственности и (или) его эксплуатация, управление и т.д.» [2].

В России в течение трехлетнего периода формируется рейтинг регионов по уровню развития ГЧП, цель которого – комплексная оценка потенциала субъекта РФ для привлечения частных инвестиций в проекты государственно-частного партнерства. Результаты рейтинга с одной стороны упрощают для частного инвестора процедуру выбора потенциального публичного партнера для реализации того или иного проекта ГЧП, с другой – стимулируют региональные администрации совершенствовать институциональную среду в сфере ГЧП и накапливать опыт реализации ГЧП – проектов [3].

Результаты данного рейтинга можно разделить на 5 групп по уровню развития государственно-частного партнерства:

- регионы – лидеры по уровню развития ГЧП – 60–75%;
- регионы с высоким уровнем развития ГЧП – 45–60%;
- регионы со средним уровнем развития ГЧП – 35–45%;
- регионы с низким уровнем развития ГЧП – 25–35%;
- регионы с очень низким уровнем развития ГЧП – 0–25% [3].

В таблице 1 представлена сравнительная характеристика развития ГЧП по группам в регионах РФ за 2014–2016 годы.

Таблица 1. Сравнительная характеристика развития ГЧП по группам в регионах РФ за 2014–2016 годы [3; 4; 5]

№	Область	2014 в %	2015 в %	2016 в %	Количество позиций 2015/2014	Темп роста 2015 к 2014	Темп роста 2016 к 2015
1. Регионы – лидеры по уровню развития ГЧП – 60–75%							
1	Санкт-Петербург	73,9	69,2	59,9		-4,7	-9,3
2	Республика Татарстан	70,6	66,7	43		-3,9	-23,7
3	Новосибирская область	65,5	61,9	57,4	-1	-3,6	-4,5

Продолжение таблицы 1.

4	Свердловская область	63,9	59,6	49,7	-4	-4,3	-9,9
5	Нижегородская область	62,3	61,5	53,6		-0,8	-7,9
6	Воронежская область	60,4	54,4	33,4	-4	-6	-21
2. Регионы с высоким уровнем развития ГЧП – 45–60%							
10	Москва	52,3	63,8	60,2	+7	11,5	-3,6
11	Краснодарский край	51,8	46,8	20,9	-6	-5	-25,9
12	Ханты-Мансийский АО	51	46,2	30,6	-8	-4,8	-15,6
13	Липецкая область	49,7	38,2	24,8	-23	-11,5	-13,4
16	Республика Башкортостан	48,7	54,3	41,2	+5	5,6	-13,1
19	Астраханская область	47,1	28,4	32,8	-41	-18,7	4,4
3. Регионы со средним уровнем развития ГЧП – 35–45%							
27	Омская область	40,9	35,9	14,7	-12	-5	-21,2
28	Курганская область	40,8	25,3	11,5	-38	-15,5	-13,8
29	Тамбовская область	40,7	46,7	40,4	+11	6	-6,3
31	Красноярский край	40,1	29,3	30,2	-25	-10,8	0,9
34	Московская область	38	56,6	47,9	+25	18,6	-8,7
37	Сахалинская область	35,7	48	21,1	+3	12,3	-26,9
4. Регионы с низким уровнем развития ГЧП – 25–35%							
39	Смоленская область	34,8	30	16,8	-15	-4,8	-13,2
44	Ивановская область	32,4	31,7	16,4	-3	-0,7	-15,3
45	Тверская область	32	33,6	8,3	+3	1,6	-25,3
47	Республика Адыгея	31,5	8,8	4,5	-37	-22,7	-4,3
52	Республика Марий Эл	28,9	24,4	9,6	+17	-4,5	-14,8
60	Республика Чувашия	25,4	42,5	26,6	+32	17,1	-15,9
5. Регионы с очень низким уровнем развития ГЧП – 0–25%							
66	Республика Ингушетия	22,6	6,2	5	-19	-16,4	-1,2
72	Ульяновская область	17,7	52,5	44,6	+60	34,8	-7,9
76	Тюменская область	15,8	23,3	17,3	+3	7,5	-6
77	Республика Хакасия	14,8	31,1	7,8	+26	16,3	-23,3

Окончание таблицы 1

82	Республика Карачаево-Черкесия	9,6	10	1,8	-1	0,4	-8,2
84	Республика Крым		17,7	11,1		17,7	-6,6

*Данные взяты выборочно, анализ проводился по всей совокупности

Первая группа: регионы – лидеры по уровню развития ГЧП, сюда входят Санкт-Петербург, Республика Татарстан, Новосибирская область, Свердловская область, Нижегородская область, Воронежская область по данным на 2014 г. Стоит отметить, что уже к 2016 г. ни один из перечисленных субъектов РФ не входит в лидеры по уровню развития ГЧП. Наблюдается отрицательная прогрессирующая динамика темпов роста уровня ГЧП у этих регионов в периоды с 2014 по 2016 гг.

Вторая группа: регионы с высоким уровнем развития ГЧП, сюда входят Москва, Краснодарский край, Ханты-Мансийский АО, Липецкая область и т.д. по данным на 2014 г. В данных на 2016 г. 81,25% субъектов РФ снизились в позициях также как и предыдущая группа. Однако есть регионы, в которых произошел рост уровня развития ГЧП (например, Москва).

Третья группа – регионы со средним уровнем развития ГЧП, сюда входят: Омская область, Красноярский край, Московская область и т.д. По данным на 2016 г. по сравнению с 2014 г. 6,2% субъектов РФ в этой группе повысили свой рейтинг, перейдя в другую группу, у 81,3% регионов РФ произошел спад темпов роста и как следствие снижение по позициям рейтинга в группы с более низким уровнем развития ГЧП, 12,5% субъектов РФ остались в этой же группе.

Четвертая группа – регионы с низким уровнем развития ГЧП, сюда входят: Смоленская область, Ивановская область, Тверская область, Республика Марий Эл и т. д. Сравнивая данные 2016 с 2014 годом, наблюдается следующая тенденция: 27,3% субъектов РФ остались в этой же категории, ни один субъект РФ не перешел в группу выше, 72,7% субъектов РФ перешли в группу с очень низким уровнем развития ГЧП.

Пятая группа – регионы с очень низким уровнем развития ГЧП, сюда входят: Республика Ингушетия, Ульяновская область, Тюменская область, Республика Хакасия, Республика Крым. Сравнивая данные 2016 с 2014 годом, наблюдается следующая тенденция: 28% субъектов РФ перешли в группу с более высоким уровнем развития ГЧП, 72% субъектов РФ остались в этой же группе.

Подводя итоги исследования уровня развития ГЧП в регионах РФ за 2014–2016 годы, необходимо отметить, что данная форма парт-

нерства в последние годы характеризуется отрицательной динамикой. Выявлены субъекты, которые показывают положительную динамику, но их количество значительно меньше и составляет скорее исключение, чем правило.

ГЧП в сфере гостеприимства одно из самых распространенных направлений, поскольку оно выгодно для обеих сторон-партнеров. Учитывая существующие тенденции, можно выделить следующие геополитические факторы, которые оказывают влияние на ГЧП в сфере гостеприимства:

- глобальный экономический кризис;
- отток капитала из отрасли гостеприимства;
- уменьшение количества иностранных туристов;
- отсутствие доступного финансирования из-за ограничений доступа к западным кредитам;
- экономические санкции в отношении России и т.д.

Для снижения влияния геополитической ситуации на отрасль гостеприимства предлагается активизировать использование следующих инструментов ГЧП:

- Практика инвестирования в уставные капиталы;
- Создание и расширение государственных корпораций;
- Увеличение потока инвестирования в венчурные инвестиционные фонды;
- Заключение и исполнение договоров (соглашений) в отрасли гостеприимства.

Практика инвестирования уставного капитала на сегодняшний день имеет две формы:

1. Непосредственные первоначальные инвестиции, которые формируют уставной капитал путем передачи денежных средств или иного имущества в качестве вклада;
2. Дополнительные инвестиционные вложения, возникающие по ходу текущей финансово-хозяйственной деятельности организации.

Сущность обеих форм крайне интересна, они имеют свою нормативную базу и широкое практическое применение в России.

Следующий инструмент – создание государственных корпораций со смешанным капиталом, такая форма партнерства применяется для развития приоритетных отраслей экономики. Одним из таких примеров является Объединенная авиастроительная корпорация (создана Указом Президента РФ об открытом акционерном обществе «Объединенная авиастроительная корпорация» от 20.02.06 № 140), в этом случае ряд крупных компаний заявил о своем участии в проекте еще до объединения государственных активов. Также примером является

ОАО «ЭйрЮнион», которая была создана в целях совершенствования авиационных перевозок и повышения эффективности деятельности российских авиакомпаний (согласно Указу Президента РФ «Об открытии акционерном обществе «ЭйрЮнион» от 28.04.07 № 570).

В последнее время необходимым становится увеличение потока инвестирования в венчурные инвестиционные фонды для вливания средств в высокотехнологичные сферы экономики, поскольку они характеризуется долгим сроком окупаемости, огромными рисками и высокими прибылями.

В рамках государственно-частного партнёрства сформировано 7 венчурных фондов, общим объемом вложений – 18,983 млрд руб. Доля Российской венчурной компании в каждом фонде составляет 49%, а частных инвесторов – 51%.

Список фондов, созданных совместно с Российской венчурной компанией, представлен в таблице 2.

Таблица 2. Список фондов, созданных совместно с Российской венчурной компанией [7]

Название фонда	Объем фонда	Управляющая компания
ВТБ-Фонд венчурный	3,061 млрд.руб.	ВТБ Управление активами
Биопроцесс Кэпитал Венчурс	3 млрд.руб.	Биопроцесс Кэпитал Партнерс
Максвелл Биотех	3,061 млрд. руб.	Максвелл Эссет Менеджмент
Лидер-Инновации	3 млрд.руб.	Лидер
Тамир Фишман Си Ай Джи	2 млрд.руб.	Инновационные решения
Новые технологии	3,061 млрд.руб.	Альянс РОСНО Управление Активами
С-Групп Венчурс	1,8 млрд.руб.	Север Эссет Менеджмент

По мнению П. Тила, управляющего партнера венчурного фонда Founders Fund, секрет успеха венчурного финансирования состоит в том, что самая удачная инвестиция принесёт не меньше, а зачастую больше доходов, чем остальные инвестиции в совокупности [8].

Однако, наиболее распространенным инструментом, применяемым в ГЧП, являются государственные контракты и концессионные соглашения.

Концессионные соглашения имеют следующие формы:

- BOT (Build - Operate - Transfer) - «Строительство - Управление - Передача»;

- ВТО (Build - Transfer - Operate) - «Строительство - Передача - Управление»;
- ВОО (Build - Own - Operate) - «Строительство - Владение – Управление»;
- ВООТ (Build - Own - Operate - Transfer) - «Строительство - Владение - Управление - Передача»;
- ВВО (Buy - Build - Operate) - «Покупка - Строительство - Управление».

Помимо вышеперечисленных российское законодательство предлагает совокупность инструментов, которые могут применяться в проектах ГЧП: Инвестиционный фонд РФ, особые экономические зоны, Российская венчурная компания, региональные фонды развития и др. Существование и распространение таких инструментов ГЧП в России, несомненно, является подтверждением актуальности развития данной формы партнерства в существующей геополитической ситуации.

Таким образом, государственно-частное партнерство начинает уверенно входить в российскую экономику, но слабая проработка нормативно-правовой базы, неполное представление о данном типе партнерства и российский экономический менталитет не позволяют в полной мере развиваться данной форме партнерства. Постоянный поиск новых и исследование уже существующих инструментов ГЧП с целью эффективного их использования в условиях современной геополитической ситуации, а также распространения данного явления в более широких масштабах является актуальным трендом современного экономического развития.

Библиографический список

1. О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон Рос. Федерации от 13 июля 2015 г. №224-ФЗ // Гарант: информационно-правовой портал. – 2015.
2. Варнавский, В.Г. Государственно-частное партнерство. / В.Г. Варнавский. – М.: ИМЭМО РАН, 2013. – Том 1. – С. 12.
3. Развитие государственно-частного партнерства в субъектах РФ. Рейтинг регионов ГЧП–2014 [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития РФ, Центр развития государственно-частного партнерства: официальный сайт. – 2014. – Режим доступа: <http://pppcenter.ru/assets/docs/raytingreg2014.pdf>.
4. Рейтинг регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства. 2014–2015 [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития РФ, Центр развития государственно-частного партнерства–2015. – Режим доступа: http://pppcenter.ru/assets/files/raytingREG-Block_26-03-2015_new_edition.pdf.
5. Рейтинг регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства. 2015–2016 [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития РФ, Центр развития государственно-частного партнерства:

официальный сайт. – 2016. – Режим доступа: http://pppcenter.ru/assets/docs/raytingREG2016_B5_Block_04-04-2016.pdf.

6. Сивакова, С.Ю. Государственно-частное партнерство как форма реализации инвестиционной деятельности в регионе [Электронный ресурс] / С.Ю. Сивакова // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2015. – №2. – С. 2. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru>.

7. Список фондов, созданных совместно с Российской венчурной компанией [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rusventure.ru/investments/funds/>.

8. Тиль, П. От нуля к единице: Как создать стартап, который изменит будущее. / П. Тиль, Б. Мастерс. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 192 с.

РАЗДЕЛ 2. Корпоративное управление и социальная ответственность бизнеса

Бородина А.В.

О СПЕЦИФИКЕ ИЗУЧЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ ДЕЛОВОЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ В КОНТЕКСТЕ МОДЕЛЕЙ КРОССКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В данной статье рассматриваются проблемы изучения кросскультурного (межкультурного) менеджмента в России. Обсуждается возможность использования моделей Э. Холла, Г. Хофстеде и Ф. Тромпенаарса для анализа особенностей российской управленческой культуры организаций.

Ключевые слова: кросскультурный менеджмент, Эдвард Холл, Герт Хофстеде, Фонс Тромпенаарс, российская управленческая культура, модели менеджмента.

Borodina A.V.

PECULIARITIES OF RESEARCH ON MODERN RUSSIAN BUSINESS AND MANAGEMENT CULTURE IN THE CONTEXT OF CROSS-CULTURAL MANAGEMENT MODELS

The article highlights challenges of exploring cross-cultural (intercultural) management in Russia. The author attempts to discuss possibilities of using models developed by E. Hall, G. Hofstede and F. Trompenaars to analyze peculiarities of business and management organizational culture in Russia.

Keywords: cross-cultural management, Edward Hall, Geert Hofstede, Fons Trompenaars, Russian management culture, management models.

В 2017 году корпус русскоязычной литературы по проблемам современного менеджмента пополнился пятым переизданием книги «Ключевые модели менеджмента» Г. ван ден Берга и П. Питерсма, содержащей краткое описание семидесяти семи управленческих моделей. При выборе этих моделей авторы руководствовались «не столько глубиной их научной или технической проработки, сколько возможностью применения на практике», предварительно проведя экспертный опрос «менеджеров и консультантов из различных сфер деятельности», а также читателей предыдущих изданий данной книги [6, с. 14]. В результате в перечень актуальных моделей управления вошли, наряду с другими, модели кросскультурного (межкультурного) менеджмента, «относящиеся к работе в различных странах и разных культурах» [6, с. 18] (в целях настоящей статьи понятия «кросскультурный» и «межкультурный» менеджмент используются как синонимы). Кросскультурный менеджмент в узком смысле трактуется С.П. Мясоедовым, одним из ключевых российских специалистов по кросскультурному управлению, как менеджмент на стыке (национальных и организационных) культур, включая анализ особен-

ностей национального поведения в различных странах и регионах мира и их сравнение [9, с. 94], а в широком смысле – как «управление на стыке культур вообще» [9, с. 95]. Базовые модели кросскультурного менеджмента включают модели культурных измерений по Г. Хофстеде [6, с. 367–371] и Ф. Тромпенаарсу [6, с. 372–377], в основе которого лежит концепция американского антрополога и исследователя кросскультурной коммуникации Э. Холла о низкоконтекстуальных и высококонтекстуальных культурах [9, с. 148]. Несмотря на то, что разработки Холла предназначались для адаптации (американских) дипломатов и бизнесменов в других странах, в России его идеи изначально были рецептированы в рамках теории межкультурной коммуникации [10, с. 81–87], ориентированной на специальности «Культурология» и «Лингвистика и международная коммуникация», хотя допускалось, что данная проблематика может представлять интерес для специалистов в области международного бизнеса [10, с. 4]. Согласно исследованиям Холла, культуры делятся на высококонтекстуальные (ВК) и низкоконтекстуальные (НК) по их отношению к контексту – «информации, окружающей или сопровождающей то или иное культурное событие» [10, с. 82] – на основании следующих параметров: ответственность (индивидуальная / коллективная), взаимоотношения и взаимодействия (формальные / неформальные информационные сети), пространство / проксемика (4 межсубъектные зоны: интимная, личностная, социальная, общественная), восприятие времени (монокронное / полихронное). Представители ВК передают значительную часть информации посредством контекста – внеязыковых контактов («иерархией, статусом, внешним видом человека, манерами его поведения, условиями проживания и т.п.»), тогда как для НК важны слова – документы, законы, правила и официальные каналы информации. ВК строится на принципах коллективизма, НК – индивидуализма [10, с. 83]. К странам ВК Холл относит Францию, Испанию, Италию, страны Ближнего Востока, Японию и Россию (на тот момент – СССР), тогда как страны НК – это Германия, Швейцария, США, скандинавские страны.

Модель голландского социолога Г. Хофстеде, полученная им в 1960-70-х гг. в результате исследования сотрудников IBM в зарубежных филиалах этой компании, строится на четырех базовых параметрах-индексах: дистанции власти (ДВ), избегании неопределенности (ИН), индивидуализме / коллективизме (И/К) и маскулинности / фемининности (МА/ФМ) [6, с. 367; 7, с. 574–575]. Высокий индекс ДВ предполагает автократический и патерналистский стиль управления, бюрократическую иерархию, низкий – более демократический стиль и поощрение инициативы подчиненных [7, с. 576–577]. ИН характеризует степень

(не) принятия риска и кризисных / неопределенных ситуаций (форс-мажорных обстоятельств): высокий показатель ИН включает разработку правил и норм, управление рисками. Низкий показатель ИН свидетельствует о готовности людей приспособиться к ситуации неопределенности и успешной работе в этих условиях (например, в формате аврала) [7, с. 579–580]. И/К соотносится с низкоконтекстуальными (индивидуализм) и высококонтекстуальными (коллективизм) культурами по модели Э. Холла [7, с. 582–585]. МА подразумевает важность карьерных и материальных ценностей, лидерство, амбициозность, ориентацию на работу, стрессы из-за карьеры, тогда как в основе ФМ – добрые взаимоотношения, сотрудничество, дружелюбие, выстраивание партнерских отношений со всеми заинтересованными сторонами и важность иных, не связанных с работой ценностей (в качестве примера Хофстеде приводит Скандинавские страны с их политикой «государственного феминизма») [7, с. 587]. Модель еще одного голландского исследователя Ф. Тромпенаарса, в целом перекликаясь с идеями Холла и Хофстеде, основывается на системе семи координат, измеряющих степень проявления следующих качеств: универсализм / партикуляризм (правила или отношения), коллективизм / индивидуализм (коллектив или личность), нейтральность / аффективность (степень выражения в деловой культуре чувств и эмоций), диффузность / специфичность (степень личного участия и заинтересованности в решении организационных проблем), личные достижения / происхождение (статус), последовательное / синхронное использование времени (включая управление временем), внутренняя / внешнюю ориентированность – отношение к окружающей среде (механистическое использование природных ресурсов, человек – царь природы или гармония и бережное отношение к окружающей среде, учет внешних факторов) [6, с. 372]. Все три модели разработаны не экономистами, а социологами, психологами и антропологами, поэтому они структурно и содержательно отличаются от традиционных экономических и управленческих моделей, что не мешает управленцам-практикам считать их основополагающими инструментами для изучения кросс-культурного менеджмента.

В России подготовка по кросскультурному (межкультурному) менеджменту для экономистов, предпринимателей и управленцев, в первую очередь, на базе Института бизнеса и делового администрирования и Высшей школы международного бизнеса в рамках Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, начинается с 1990-х гг. [9, с. 96], и это не случайно: в указанный период на российском рынке после долгого перерыва вновь возникает и постепенно расширяется присутствие иностранных компаний в той или иной организационно-правовой форме (изучение истории данного вопроса, равно

как и анализ форм межкультурного взаимодействия советских управленцев с коллегами и деловыми партнерами из республик СССР, стран-участниц СЭВ, развивающихся стран, включая Ближний Восток и страны Африки, а также сотрудников торгпредства СССР в странах Запада с их «капиталистическими» деловыми партнерами, не входит в задачи настоящей статьи). Занимаясь хозяйственной деятельностью на территории России – будь то открытие российского филиала иностранного предприятия (Hitachi, Siemens, Ford, Paulig и т.д.), совместное предприятие (RM-Terex) либо долевое участие в холдинге, состоящем из нескольких российских предприятий (например, Базовый элемент, Трансмашхолдинг и др.), – такие компании становятся работодателями для российских граждан. Тем самым, значительный процент россиян – не только в Москве и Петербурге, но и во многих других городах РФ, – начиная со второй половины 1990-х гг., уже столкнулся с проблемой межкультурной коммуникации в деловой сфере, лежащей в основе кросскультурного (межкультурного) менеджмента, не говоря уже о ставших практически повседневной хозяйственной практикой зарубежных поставках оборудования на российские предприятия, для шеф-монтажа которого приглашаются специалисты и консультанты из стран-поставщиков, а также регулярными контактами по телефону и электронным средствам связи с зарубежными партнерами. В 2015 г. Б. Щербаков, возглавляющий российское подразделение компании Dell, в своей книге «Топ-менеджер: как построить карьеру в международной корпорации» фактически подтвердил, что «в России уже давно сформировался целый класс наемных управленцев, менеджеров разного уровня, которые успешно работают в представительствах и филиалах крупных зарубежных фирм» [15, с. 7]. Эти управленцы в своей повседневной деятельности регулярно сталкиваются с проблемами межкультурной деловой коммуникации, стараясь «не раздражаться, а помнить, что люди, принадлежащие к разным культурам, неодинаково реагируют на одни и те же события, приемы, даже шутки» [13, с. 11].

Интересной попыткой изучить и осмыслить специфику российской деловой и управленческой культуры и опыт межкультурного менеджмента с точки зрения управленцев-россиян можно считать бизнес-мемуары – тексты автобиографического характера, написанные отечественными предпринимателями и менеджерами. Эти бизнес-мемуары сами по себе представляют ценный источник информации о специфике ведения бизнеса в России с учетом зарубежного опыта, преломленного в российском контексте с учетом местных особенностей [4, с. 27; 5, с. 12]. Кроме того, авторы российских бизнес-мемуаров склонны сравнивать российскую и «иностранную» деловую

культуру организаций (включая в категорию «иностранная» национальные управленческие особенности самых разных стран) на конкретных примерах. Так, Б. Александров в бизнес-биографии «Сырок. История моей жизни и бизнеса» увязывает практику ведения бизнеса с национальными особенностями: «мы не немцы или голландцы, всю жизнь выпускающие молоко или конфеты одного качества. Мы – русские. Малая ответственность за свое дело у нас в крови, и многие подвержены этому «заболеванию». Приходится, конечно, держать себя в тонусе и каждый день контролировать все» [1, с. 98], ибо «особенность русского бизнеса в том, что время от времени нужно обязательно пинать наших людей. Как только перестаешь следить, все результаты быстро улетучатся» [1, с. 99]. Сопоставление российской и западной деловой культуры фактически легло в основу вышеупомянутой книги Б. Щербакова, задуманной им как свод «четких практических рекомендаций», которые могли бы «восполнить пробел» в практической информации по кросскультурному (межкультурному) менеджменту и помочь «российским специалистам, стремящимся сделать карьеру в престижной западной компании» [13, с. 7]. Оба автора, Щербаков и Александров, указывают на важность объективных, так называемых «внешних факторов» (форс-мажорных обстоятельств) для российской управленческой культуры, что в рамках модели Г. Хофстеде можно охарактеризовать как высокий индекс избегания неопределенности: в частности, Б. Щербаков убежден, что «бизнес в России и странах СНГ заведомо рискованный, поскольку внешние факторы вроде политических обстоятельств или действий правоохранительных органов (на стыке форс-мажора и криминала) играют колоссальную роль в создании атмосферы неопределенности» [13, с. 52]. Б. Александров фактически разделяет это мнение: «я в бизнесе следую пошаговой стратегии и не строю длительных планов. Больше чем на полгода в России планировать невозможно. За эти полгода или доллар подскочит, или законодательство изменится, или еще что-нибудь случится» [1, с. 118].

Сам будучи автором бизнес-мемуаров, Щербаков рассматривает их в качестве дополнительного источникового материала для отечественных предпринимателей и менеджеров наряду с профессиональным бизнес-образованием по данной проблематике: «об этом говорят в бизнес-школах на курсах кросскультурного менеджмента, но почему-то я не встречал пока ни одного западного управленца, который бы это усвоил и не совершал стандартную ошибку «миссионерства» в общении с российскими подчиненными» [13, с. 11], в связи с чем он рекомендует российским управленцам «не экономить время и усилия для того, чтобы объяснить особо непонятливым, почему что-то неприме-

нимо в России, никак не адаптируется к нашей реальности, но делать это без эмоций, используя понятные иностранным коллегам коммуникативные средства» [13, с. 12]. О важности изучения российскими экономистами, управленцами и предпринимателями не только западных, но и восточных / азиатских моделей деловой и организационной культуры и правил взаимодействия с их представителями в историческом контексте пишет российский предприниматель и управленец Р. Алиханов, президент частной международной Инвестиционной компании «АРГО», в своем предисловии-эссе к книге Дж. Стадвелла «Азиатская модель управления: удачи и провалы самого динамичного региона в мире»: «В начале русско-японской войны 1904–1905 гг. российская пресса потешалась над японскими войсками, аргументируя это тем, что «мы [японцев] шапками закидаем». Не закидали, а слово «шапкозакидательство», до того воспринимавшееся совершенно серьезно, стало ироническим определением глупой самонадеянности. В сегодняшней России хотя, наверное, и отсутствует шапкозакидательство по отношению к азиатским экономистам, тем не менее налицо достаточно слабое представление об особенностях их развития», однако, по мнению Алиханова, «фактический опыт соседей может послужить уроком для реформирования российской экономики» [2, с. 7–8]. Подход Алиханова как успешного управленца-практика сопоставим с выводами Д. Мацумото, специалиста в области межкультурной коммуникации, который в своих работах об управленческой культуре организаций подчеркивал специфику «так называемых «пяти драконов» Азии – Японии, Гонконга, Кореи, Тайваня и Китая», что заставило Г. Хофстеде в 1980-х гг. особо обратиться к изучению азиатского региона и позволило выделить еще один параметр наряду с четырьмя предыдущими, а именно – «конфуцианский динамизм» (важность неравенства в статусе, семья как основа общества, трудолюбие и постоянное образование как жизненная добродетель) [7, с. 589].

С начала 2000-х гг. проблемы кросскультурного (межкультурного) менеджмента постепенно начинают привлекать внимание отечественных ученых и специалистов в области экономики и управления, чей исследовательский интерес обусловлен, наряду с другими факторами, накапливающимся эмпирическим материалом, а также практическими задачами развития российской экономики и подготовки эффективных управленческих кадров: по воспоминаниям С.П. Мясоедова, проректора РАНХиГС при Президенте РФ, директора Института бизнеса и делового администрирования (ИБДА) и президента Российской ассоциации бизнес-образования, в 2000 г. «организаторы проекта «Президентская программа переподготовки руководящих кадров для экономики» столкнулись, с одной стороны, с почти полным от-

сутствием учебной литературы по кросскультурному менеджменту на национальном книжном рынке, с другой – со значительным интересом к теме управленцев-практиков» [9, с. 6], что сподвигло его разработать учебные пособия для студентов и слушателей ИБДА Академии народного хозяйства при Правительстве РФ (на данный момент – ИБДА РАНХиГС при Президенте РФ), на основании которых к 2012 г. был подготовлен «учебник-эссе» [9, с. 6–7]. С.П. Мясоедов активно использует в своей исследовательской и образовательной деятельности модели Хофстеде [9, с. 111–144] и Тромпенаарса [9, с. 188–210], причем модель Тромпенаарса он считает «наиболее интересной и релевантной по отношению к нынешним российским проблемам» [9, с. 188]. На основании концепции Тромпенаарса Мясоедов выделяет четыре основные модели управленческой культуры организаций: «Инкубатор» и «Управляемая ракета» (эгалитарная культура, дистанция власти и степень централизации низкие), «Семья» и «Эйфелева башня» (иерархическая культура, ограниченное делегирование власти, высокая степень централизации в управлении). При этом модели «Инкубатор» и «Семья» отличаются низкой, а модели «Управляемая ракета» и «Эйфелева башня» – высокой степенью формализации [9, с. 189]. Данные модели положены в основу практических занятий для российских управленцев по кросскультурному (межкультурному) менеджменту.

Впоследствии стали появляться статьи других специалистов в области экономики и управления, не применяющих напрямую модели Холла, Хофстеде или Тромпенаарса, но, по сути дела, иллюстрирующих отдельные параметры этих моделей и в целом подчеркивающих важность изучения национальных аспектов деловых и управленческих культур: так, Е.П. Третьякова выделяет «зависимость [управленческих – АБ] технологий от национального и регионального менталитета, качества человеческих ресурсов компании» [12]. Ю.Е. Благов в своих работах о концепции заинтересованных сторон Р.Э. Фримена упоминает о ключевых для данной концепции принципах феминистской этики (высоком индексе фемининности по Хофстеде) [3, с. 112–113]; вопросам применения данной концепции в российском контексте посвящена статья Л.Е. Мошковой и С.А. Силиной [8, с. 29–31]. В учебном пособии по социологии и психологии управления для студентов вузов, изданном в 2016 г., его авторы С.И. Самыгин, Г.И. Колесникова и С.Н. Епифанцев неоднократно приводят примеры сопоставления российской и зарубежной деловой культуры, как-то: «в промышленности России более половины сотрудников служб управления персоналом занимаются разработкой нормативов и нормированием оплаты труда. В системах управления человеческими ресурсами США больше всего сотрудников занято от-

бором, адаптацией и оценкой персонала» [11, с. 92].

В то же время труды и разработки С.П. Мясоедова по-прежнему остаются ключевыми (учебными) текстами для изучения кросскультурного (межкультурного) менеджмента и особенностей российской деловой и управленческой культуры. Несмотря на то, что Мясоедов не считает свою книгу «Основы кросскультурного менеджмента» научным исследованием, он использует в ней результаты собственного социологического исследования «оценки места (позиционирования) организационной культуры и системы ценностей менеджеров России», проведенного в 1999–2000 гг. на основе модели Ф. Тромпенаарса среди слушателей программ профессиональной переподготовки ИБДА АНХ при Правительстве РФ (выборка составила 600 человек, разброс возраста – от 26 до 53 лет, целевая аудитория – менеджеры среднего и высшего звеньев управления российских и зарубежных компаний) [9, с. 198]. Согласно результатам исследования, ценности российских компаний оказались позиционированы равноудаленно от двух во многом противоположных деловых культур – «Семьи» и «Управляемой ракеты» по Ф. Тромпенаарсу, занимая «золотую середину» [9, с. 199]. Работы Мясоедова по кросскультурному менеджменту также послужили теоретико-методологической основой для первого российского пилотного исследования в свете типологии ВК и НК культур Э. Холла, проведенного в 2016 г. А.А. Южда и О.В. Ковбасюк среди слушателей Европейской бизнес-школы Калининграда; по результатам данного исследования Россия оказалась уже не столько ВК, сколько между ВК и НК культурами (50х50) [14]. Выборка составила примерно 100 человек, однако данное исследование представляет интерес как попытка применить концепцию кросскультурного менеджмента к изучению управленческой культуры организаций.

Таким образом, несмотря на актуальность изучения проблематики кросскультурного (межкультурного) менеджмента в Российской Федерации, модели Холла, Хофстеде и Тромпенаарса еще недостаточно рецептированы и операционализированы российскими исследователями (а оригинальные тексты пока еще не переведены на русский язык). В то же время ведущие отечественные специалисты по кросскультурному менеджменту считают данные модели весьма перспективными для изучения управленческой культуры организаций в России с целью оптимизации межкультурной деловой коммуникации в рамках различных организационно-правовых форм и правовых режимов присутствия иностранных компаний-партнеров и инвесторов на территории Российской Федерации и представительств российских компаний за рубежом.

Библиографический список

1. Александров, Б.Ю. Сырок: история моей жизни и бизнеса / Б.Ю. Александров. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 288 с.
2. Алиханов, Р. Предисловие к русскому изданию / Р. Алиханов // Стадвелл Д. Азиатская модель управления: удачи и провалы самого динамичного региона в мире / Д. Стадвелл; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – С.7–15.
3. Благов, Ю.Е. Р. Эдвард Фримен и концепция заинтересованных сторон (предисловие к разделу) / Ю.Е. Благов // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. – Сер. 8. – Менеджмент. – 2012. – № 1. – С.109–116.
4. Бородина, А.В. Бизнес-мемуаристика как методологический ресурс генерации и трансфера инновационного опыта в России [Электронный ресурс] / А.В. Бородина // Электронный научно-практический журнал «ИнноЦентр». – Вып. № 1(14). – Апрель 2017. – С. 20–32. – Режим доступа: [http://innoj.tversu.ru/Vipusk1\(14\)2017/3%20-%20%D0%91%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B0.pdf](http://innoj.tversu.ru/Vipusk1(14)2017/3%20-%20%D0%91%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B0.pdf)
5. Бородина, А.В. Питер Друкер и российские предприниматели-инноваторы: попытка анализа бизнес-мемуаристики / А.В. Бородина // Факторы развития экономики России: сборник трудов VIII Международной научно-практической конференции. – Тверь: Твер. гос. ун-т, 2016. – Ч.1. – С. 8–13.
6. Ван ден Берг Г., Питерсма, П. Ключевые модели менеджмента. 77 моделей, которые должен знать каждый менеджер / Г. ван ден Берг, П. Питерсма; пер. с англ. В.Н. Егорова; агентство «Berenschot». – 5-е изд., доп. – М.: Лаборатория знаний, 2017. – 400 с.
7. Мацумото, Д. Человек, культура, психология. Удивительные загадки, исследования и открытия / Д. Мацумото. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2008. – 668 с.
8. Мошкова, Л.Е., Силина, С.А. Совершенствование управления взаимоотношениями с партнерами в современных условиях / Л.Е. Мошкова, С.А. Силина // Вестник Тверского гос. ун-та. – Сер. Экономика и управление. – 2016. – № 4. – С.27–32.
9. Мясоедов, С.П. Основы кросскультурного менеджмента: как вести бизнес с представителями других стран и культур: учебное пособие / С.П. Мясоедов. – 2-е изд. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2012. – 256с.
10. Садохин, А.П. Межкультурная коммуникация: учебное пособие / А.П. Садохин. – М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2004. – 288 с.
11. Самыгин, С.И., Колесникова, Г.И., Епифанцев, С.Н. Социология и психология управления: учебное пособие / С.И. Самыгин, Г.И. Колесникова, С.Н. Епифанцев. – М.: КНОРУС, 2016. – 254 с.
12. Третьякова, Е.П. Генезис представлений о сущности технологий управления [Электронный ресурс] / Е.П. Третьякова // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2012. – № 4(12). – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/genezis-predstavleniy-o-suschnosti-tehnologiy-upravleniya>.
13. Щербаков, Б. Топ-менеджер: как построить карьеру в международной корпорации / Б. Щербаков. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 200 с.
14. Южда, А.А., Ковбасюк, О.В. Место России и Китая в типологии культур Эдварда Холла: эмпирическое исследование [Электронный ресурс] / А.А. Южда, О.В. Ковбасюк // Научный диалог: вопросы гуманитарных исследований (заочная он-лайн-конференция). – 05.05.2016 г. – Режим доступа:

Данилов С.А.
ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ КОРПОРАТИВНЫХ
СТРУКТУР

В данной статье произведен анализ финансовой устойчивости корпоративных структур. Были рассчитаны различные коэффициенты финансовой устойчивости организации. Произведен расчет интегрального критерия финансовой устойчивости, и сделаны выводы.

Ключевые слова: корпорация, финансовая устойчивость, баланс, отчет о финансовых результатах, финансовые коэффициенты

Danilov S.A.
THE FINANCIAL STABILITY OF CORPORATE STRUCTURES

The article analyzes the financial stability of corporate structures. The author provides a number of various calculated coefficients of financial stability of organizations including calculation of the integral financial stability criterion, and concludes by discussing the research results.

Keywords: corporation, financial stability, balance, income statement, financial ratios.

Понятие «корпорация» можно трактовать как широко распространенная в развитых странах форма организации предпринимательской деятельности, которая предусматривает также долевую собственность, юридический статус, сосредоточение функций управления в руках профессиональных управляющих (менеджеров), которые работают по найму.

В основе построения экономического управления корпорацией лежат два принципа:

- корпоративная структура представляет собой объединение индивидуальных капиталов в единой целостной системе корпоративного капитала. Это позволяет рассматривать экономические решения с точки зрения капитализации корпорации, т.е. оценки капитала с точки зрения будущих доходов и степени устойчивости ее получения;
- корпоративная структура выступает как особая внутренняя организация, развивающаяся по своей логике и своим законам, что определяет специфику экономических отношений участников.

Одним из основных факторов, обеспечивающих стабильность любой организации, является его финансовая устойчивость. Осуществляя финансовую оценку, делаются выводы о кредитоспособности предприятия, о его инвестиционной привлекательности. Финансовая устойчивость организации зависит от результатов ее деятельности, стабильности экономической среды, а также от эффективности реагирования на изменения внешних и внутренних факторов.

Так что же такое финансовая устойчивость? По мнению И.Т. Балабанова, финансово устойчивым считается такое предприятие, которое за счет собственных средств покрывает средства, вложенные в активы (основные фонды, нематериальные активы, оборотные средства), не допускает неоправданной дебиторской и кредиторской задолженности и расплачивается в срок по своим обязательствам [1].

Финансовая устойчивость – это такое состояние счетов организации, которое гарантирует ее постоянную платежеспособность. В результате деятельности предприятия, его финансовое состояние может, как находится на неизменном уровне, так и улучшаться, или ухудшаться. Финансовая устойчивость предприятия зависит от его финансовой, производственной и коммерческой деятельности. Оно является итогом умелого управления всеми факторами, которые определяют результаты хозяйственной деятельности организации.

Существует множество факторов, которые влияют на финансовую устойчивость. Все эти факторы можно разделить на внутренние, которые зависят от работы самого предприятия, и внешние, на которые организация не может оказать воздействие (таблица 1). В большинстве случаев, наибольшие влияния на деятельность организация оказывают внутренние факторы.

Таблица 1. Факторы, влияющие на финансовую устойчивость корпоративных структур

Факторы	
Внутренние	Внешние
Отраслевая принадлежность субъекта хозяйствования	Общая стабильность, фаза экономического цикла
Структура услуг, их доля в платежном спросе	Динамика, уровень, колебания платежного спроса
Состояние имущества: состав, размер, структура	Конкуренция на рынке
Состояние финансовых ресурсов: размер, структура, состав	Банкротство должников, неплатежи
Структура, динамика, величина издержек по сравнению с доходами	Изменение курса валют, уровня цен, инфляция
Размер уставного капитала, собственные оборотные средства	Кредитно финансовая, учетная, налоговая политика государства

Источник: составлено автором

Для того чтобы определить является ли организация независимой с финансовой точки зрения, растет или же снижается уровень этой независимости, проводят анализ финансовой устойчивости, а именно

оценку величины пассивов и активов.

Важно отметить, что финансовая устойчивость организации анализируется исходя из основной отчётной формы – Баланса активов и пассивов и следующим за ним не менее значимым – Отчётом о финансовых результатах [2].

В общем виде, организацию можно признать финансово устойчивой, если будет выполняться следующее неравенство:

$$\text{Оборотные активы} < \text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы.}$$

Для того, чтобы оценить уровень финансовой устойчивости компании применяют множество финансовых коэффициентов, которые показывают уровень финансовой устойчивости, но не могут ответить на вопрос, достаточен ли этот уровень [3].

Расчет коэффициентов производится по показателям фактического или планового баланса. Их уровень может служить отправной точкой для оценки финансовой устойчивости компании, но нужно отметить, что всей полноты картины они дать не могут. На практике применяют разные методики для анализа финансовой устойчивости, один из возможных вариантов будет представлен ниже.

Для расчетов возьмем компании, которые осуществляют свою деятельность в Твери, и сделаем выводы о их финансовой устойчивости.

Для расчетов были выбраны такие организации, как: ОАО «Тверской полиграфический комбинат», ОАО «Тверской вагоностроительный завод», ОАО «Отель Оснабрюк», ОАО «Тверской экскаватор». На основе финансовых документов этих организаций, были рассчитаны финансовые коэффициенты, которые приведены в таблице ниже.

Таблица 2. Коэффициенты финансовой устойчивости компаний за 2016 год

Коэффициенты:	ОАО «ТПК»	ОАО «ТВЗ»	ОАО «ТВЭКС»	ОАО «Отель Оснабрюк»	Рекомендуемое значение
Финансовой устойчивости	0,70	0,33	0,99	0,88	$\geq 0,6$
Финансирования	2,24	0,40	478,65	2,64	$\geq 0,7$
Финансовой независимости	0,69	0,29	0,99	0,21	$\geq 0,4$ $\leq 0,6$
Обеспеченности собственными средствами	0,46	0,01	0,99	-0,78	$\geq 0,1$ $\leq 0,5$
Капитализации	0,46	2,44	0,002	3,74	$\leq 1,5$

Источник: составлено автором

Сделаем выводы о финансовом состоянии организаций, например по коэффициенту финансовой независимости. Можно заметить, что у ОАО «ТПК» и ОАО «ТВЭКС» уровень этого показателя довольно высокий 0,69 и 0,99 пункта соответственно, это говорит о том, что эти компании характеризуются довольно высокой независимостью от внешних источников финансирования. Особенно это относится к ОАО «ТВЭКС», у которого и коэффициент обеспеченности собственными средствами составляет значение в 0,99 пункта, т.е. 99% собственных средств организации направлено на пополнение оборотных активов. Полученные значения коэффициента финансовой независимости говорит об оптимальном балансе собственного и заемного капитала. Можно сделать вывод, о хорошем финансовом положении этих двух организаций. Противоположная ситуация у ОАО «ТВЗ» и ОАО «Отель Оснабрюк», у которых уровень показателя финансовой независимости составляет 0,29 и 0,21 пункта соответственно. Это говорит о том, что эти компании имеют довольно высокую зависимость от внешних источников финансирования, и можно говорить о том, что их финансовая устойчивость несколько хуже.

По коэффициенту финансовой устойчивости можно сделать вывод, что у ОАО «ТПК», ОАО «ТВЭКС» и ОАО «Отель Оснабрюк» этот показатель выше рекомендованного значения, а это значит, что у этих организаций доля долговременных источников финансирования гораздо выше, чем краткосрочных, что может говорить о стабильном положении компании. У ОАО «ТВЗ» это значение меньше рекомендованного, можно сделать вывод, что активы компании профинансированы за счет менее надежных краткосрочных источников финансирования.

По коэффициенту финансирования можно сделать вывод, что у ОАО «ТПК», ОАО «ТВЭКС» и ОАО «Отель Оснабрюк» этот показатель выше рекомендованного значения, а это значит, собственные средства компании преобладают над привлеченными. У ОАО «ТВЗ», где этот показатель меньше рекомендованного значения, это говорит об угрозе банкротства в связи с большой зависимостью от внешнего финансирования.

По коэффициенту обеспеченности собственными средствами можно сделать вывод, что только у ОАО «ТПК» этот показатель соответствует рекомендованному значению. У ОАО «ТВЗ» этот показатель равен 0,01 пункта, это означает, что доля оборотных активов компании, финансируемых за счет собственных средств предприятия, очень мала. Противоположная ситуация складывается с ОАО «ТВЭКС», где оборотные активы, почти полностью финансируются за счет собственных средств. У ОАО «Отель Оснабрюк» этот коэффициент отрицательный, это означает, что все оборотные, а также часть внеоборотных

активов созданы за счет кредитов и различных займов. В таком случае устойчивость предприятия будет минимальной.

По коэффициенту капитализации можно сделать вывод, что у ОАО «ТПК» и у ОАО «ТВЭКС» этот показатель соответствует рекомендованному значению, а у ОАО «ТВЗ» и у ОАО «Отель Оснабрюк» этот показатель выше рекомендованного значения. Коэффициент капитализации показывает долю собственного капитала компании в его активах. Чем выше показатель, тем больше предпринимательский риск организации. Чем больше доля заемных средств, тем меньше предприятие получит прибыли, поскольку часть ее уйдет на погашение кредитов и выплату процентов. Компанию, большую часть пассивов которой составляют заемные средства, называют финансово зависимой (ОАО «ТВЗ» и ОАО «Отель Оснабрюк»), коэффициент капитализации такой компании будет высоким. Компания, финансирующая собственную деятельность своими средствами, является финансово независимой (ОАО «ТПК» и ОАО «ТВЭКС»), коэффициент капитализации ее низкий.

Но, даже рассчитав уровни всех коэффициентов, мы не можем точно сказать, достаточна ли финансовая устойчивость организации. Обеспеченность собственными оборотными средствами, это первый признак хорошей финансовой устойчивости компании. Их нельзя финансировать за счет краткосрочных займов – так как необходимые запасы – элемент оборотных активов, который никак нельзя превратить в денежные средства для погашения задолженности, так как, он служит основой обеспечения бесперебойной деятельности организации.

Для того чтобы лучше определить уровень финансовой устойчивости используют интегральный критерий финансовой устойчивости (таблица 3):

$$J = K_{авт} \times K_{мнск} \times K_{сос} \times K_{фу},$$

где: $K_{авт}$ – коэффициент автономии

$K_{мнск}$ – коэффициент маневренности собственного капитала

$K_{сос}$ – коэффициент обеспечения собственными средствами

$K_{фу}$ – коэффициент финансовой устойчивости

Таблица 3. Значение показателя интегрального критерия финансовой устойчивости за 2016 год

Показатель	ОАО «ТПК»	ОАО «ТВЗ»	ОАО «ТВЭКС»	ОАО «Отель Оснабрюк»
Интегральный критерий финансовой устойчивости	0,18	0,0001	0,23	-1,75

Источник: составлено автором

В зависимости от того, какой показатель мы получили, целесообразно будет определить тип финансовой устойчивости, исходя из следующих критериев:

- J от 0,9 до 0 – абсолютная финансовая неустойчивость,
- J от 1,9 до 1 – относительная финансовая неустойчивость,
- J от 2,4 до 2 – нормальная финансовая устойчивость,
- J от 3 до 2,5 – абсолютная финансовая устойчивость.

Можно сделать вывод, что по методике интегрального критерия финансовой устойчивости все организации, рассматриваемые нами, входят в группу с абсолютной финансовой неустойчивостью. Но тенденции сохраняются, здесь мы также видим, что показатель финансовой устойчивости ОАО «ТПК» и ОАО «ТВЭКС» выше, чем у ОАО «ТВЗ» и ОАО «Отель Оснабрюк». Очень важно, при анализе финансовой устойчивости рассчитывать интегральный показатель, он позволяет осуществлять текущий контроль изменений финансовой устойчивости организаций, что в свою очередь поможет вовремя обнаружить опасные снижения финансовой устойчивости и принимать соответствующие меры.

Библиографический список

1. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 215 с.
2. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2013. – 336 с.
3. Шеремет Д.А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебник / Д.А. Шеремет. – 2-е изд., доп. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 374 с.

Журавлева И.Ю. РОЛЬ КОРПОРАТИВНЫХ СТАНДАРТОВ В СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ПАО «СЕВЕРСТАЛЬ»

В статье рассмотрены элементы стандарта корпоративного управления и сделаны предложения о внедрении новых Комитетов Совета директоров. Комитеты представляют собой консультативные и рекомендательные органы, работающие над вопросами, поставленными Советом.

Ключевые слова: корпоративное управление, Кодекс, Совет директоров, независимые директора, комитеты.

Zhuravleva I. Yu. THE ROLE OF CORPORATE STANDARDS IN IMPROVING GOVERNANCE SYSTEM: THE CASE OF PJSC «SEVERSTAL»

The article examines elements of the corporate governance standard. The author suggests the introduction of new Committees of the Board of Directors. Committees are consulting and advisory bodies working on issues raised by the Board.

Keywords: corporate governance, Code, Board of Directors, independent directors, committees.

Корпоративное управление – это понятие охватывающее систему взаимоотношений между исполнительными органами акционерного общества, его советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами. Основные цели корпоративного управления: создание действенной системы обеспечения сохранности предоставленных акционерам средств и их эффективного использования, управление которыми в долгосрочном периоде со стороны инвесторов неизбежно влечет снижение инвестиционной привлекательности компании и стоимости ее акций [1, с. 1].

Кодекс корпоративного управления – это свод добровольно принимаемых стандартов и внутренних норм, устанавливающих и регулирующих порядок корпоративных отношений [2, с. 28].

В Российской Федерации Кодекс корпоративного управления был одобрен Советом директоров Банка России 21 марта 2014 года. С введением Кодекса российские акционерные общества получили базовые ориентиры по внедрению прогрессивных стандартов корпоративного управления с учетом российского законодательства и сложившейся на российском рынке практики взаимоотношений между акционерами, членами совета директоров, исполнительными органами, работниками и иными заинтересованными сторонами, участвующими в экономической деятельности акционерных обществ.

ПАО «Северсталь» – одна из крупнейших в мире вертикально-интегрированных сталелитейных и горно-металлургических компаний с активами в России, США, Латвии, Украине, Польше, Италии, Либерии, а также инвестициями в других регионах. На предприятиях Компании работает около 61 тысячи человек. «Северсталь» поставляет свою продукцию ведущим российским и мировым компаниям топливо-энергетического сектора, автомобилестроения, машиностроения, строительства. Ценные бумаги Компании котируются на Московской бирже (МБ), а глобальные депозитарные расписки представлены на Лондонской фондовой бирже (LSE). В структуру Компании входят заводы по производству стали и продуктов из стали в России («Северсталь Российская Сталь») и за рубежом («Северсталь Интернэшнл»), а также предприятия по добыче и обогащению железорудного сырья и коксующегося угля («Северсталь Ресурс»). Ключевые конкурентные преимущества Компании – вертикальная интеграция, полная самообеспеченность железной рудой и коксующимся углем и эффективное управление издержками.

ПАО «Северсталь» – один из немногих производителей стали в

мире, обеспеченных и железной рудой, и коксующимся углем. Компания полностью покрывает свои потребности в сырье для производства стали в России, а также продает сырье на рынках и за рубежом [3, с. 20].

В своей деятельности корпорация ПАО «Северсталь» продолжает улучшать практику в области корпоративного управления. В данной сложившейся экономической ситуации Совет директоров делает все необходимое для сохранения достигнутого высокого уровня корпоративного управления и способствует его дальнейшему развитию.

Следуя Уставу компании, этот орган состоит из десяти членов. В данный момент его структура обеспечивает баланс между неисполнительным председателем Совета директоров и пятью неисполнительными (четверо из которых являются независимыми директорами), с одной стороны, и исполнительными директорами с другой стороны. Такой баланс состава директоров необходим для принятия высокого качества решений и управления компанией ПАО «Северсталь».

Отношение количества независимых директоров к общему числу Совета директоров обеспечивает равноправием интересов всех акционеров. Он подвергает рассмотрению всех независимых директоров в качестве независимых в определении британского Кодекса корпоративного управления 2010 года [4, с. 13].

Данный институт отвечает за общее руководство деятельностью компании, включая обсуждение, оценку и принятие стратегии и бизнес-модели предприятия, а также обеспечивает действенный контроль за финансовой и хозяйственной деятельностью, как некоторых сегментов, так и компании в целом. Главной целью Совета является введение такой системы управления, которая обеспечила бы повышение рыночной стоимости акций компании в средне- и долгосрочной перспективе. Совет директоров также внимательно следит за вопросами краткосрочных финансовых и производственных операций, таким как уровень задолженности и затрат.

Этот орган в своих решениях исходит из надобности действовать в интересах всех заинтересованных лиц. Зачастую это требует принятия решительных действий в сложных ситуациях. Совет директоров также отвечает за должное функционирование системы раскрытия и распространения информации о деятельности компании и осуществление информационной политики компании.

Данный совет уполномочен принимать решения, касающихся всех аспектов деятельности предприятия ПАО «Северсталь» за исключением вопросов, которые находятся в сфере исключительных полномочий общего собрания акционеров.

Должности председателя Совета директоров и Генерального директора предприятия отделены друг от друга, и их обязанности четко

определены официальными документами компании и регулируются российским законодательством. Роль Председателя Совета директоров заключается в организации Совета директоров, управлении его работой, а также в созыве заседаний и выполнении функций Председателя на таких заседаниях.

Новым членам этого института после назначения предоставляется информация о компании. В эту информацию входят сведения о деятельности и внутренних процедурах предприятия, а также информация о том, какие обязанности поручаются им согласно официальным документам компании. В этот документ входят: Кодекс корпоративного управления ПАО «Северстали», действующие законы в сфере корпоративного управления и передовая практика, необходимая для того, чтобы вновь назначенные директора могли как можно скорее начать результативную работу на благо компании [5].

Совет директоров провел процедуру самооценки своей результативности, исходя из персонального вклада отдельных членов института. Членам Совета было предложено заполнить анкету для раскрытия сильных сторон и областей, требующих дальнейшего рассмотрения и развития.

Самооценка помогла выявить области, требующие дальнейшего развития и более пристального внимания, а также сильные стороны Совета директоров.

В оценке результативности были три группы вопросов, относящиеся к составу и структуре Совета директоров, заседаниям и основным процессам, а также вовлеченности Совета в вопросы хозяйственной деятельности компании. По результатам процедуры самооценки были выявлены, в общем, положительные результаты. Члены данного института отметили несколько сильных сторон деятельности Совета, а именно: надлежащая численность Совета директоров и достаточный личный вклад его членов, эффективное взаимодействие председателя и генерального директора, важный вклад комитетов в работу Совета директоров, а также ценность обсуждений, проводившихся в ходе заседаний, включая обсуждения финансовых показателей компании.

Также было выявлено несколько областей, в которых требуется улучшение, включая планирование преемственности в Совете директоров, и организация более тесного взаимодействия между членами данного института вне заседаний Совета.

Комитеты Совета директоров представляют собой консультативные и рекомендательные органы, работающие над вопросами, поставленными Советом. Комитеты не имеют права действовать от имени этого института и не являются руководящими органами Компании. У комитетов нет прав на управление Компанией [8].

Заседания Комитетов проводятся по мере необходимости, но не реже трех раз в год (за исключением Комитета по охране здоровья, безопасности труда и охране окружающей среды, заседания которого проходят не реже двух раз в год). Они проводятся отдельно от заседаний Совета директоров, чтобы уделять дополнительное внимание решениям, требующим предварительного анализа перед утверждением, и определяют необходимость утверждения тех или иных решений [6, с. 29].

Комитет по кадрам и вознаграждениям возглавляют Сакари Тамминен (Председатель), Алин Боуэн и Филип Дэйер. Данный Комитет способствует привлечению к управлению компанией квалифицированных специалистов и созданию необходимых стимулов для их успешной работы. Функции: Оценка кандидатов соответствующих критериям предусмотренных членами Совета. Внесение общих рекомендаций по вопросам выбора претендентов в члены Совета, анализ работы и предварительная оценка потенциальных кандидатов. Выяснения обстоятельств, препятствующих результативной работе и обстоятельств, ведущих к потере статуса независимого члена Совета директоров. Рассмотрение систем вознаграждения, основанных на личном вкладе каждого директора в достижение стратегических целей компании.

Комитет по аудиту возглавляют Алин Боуэн (Председатель), Сакари Тамминен и Владимир Мау. Этот орган, обеспечивает участие Совета директоров в осуществлении контроль над финансово-хозяйственной деятельностью компании, включая наблюдение за состоянием (эффективностью) систем управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления. Функции: Оценка компаний-претендентов при выборе внешнего аудитора. Контроль над соблюдением Кодекса профессиональной этики. Оценка деятельности корпоративной системы управления рисками и анализ систем внутреннего контроля и корпоративного управления. Рассмотрение финансовой отчетности, изменение в учетной политике и аудиторской практике корпорации. Анализ и оценка результата и объемов деятельности аудитора [7].

В состав Комитета по охране здоровья, безопасности труда и охране окружающей среды входят: Филип Дэйер (Председатель), Алексей Мордашов, Александр Аузан, Александр Шевелев и Владимир Лукин. Данный Комитет оказывает содействие Совету директоров в обеспечении функционирования надлежащей системы управления рисками, связанными с охраной здоровья, безопасностью труда и охраной окружающей среды. Функции: Анализ показателей работы корпорации в области соблюдения требований по охране окружающей среды, а также на соответствие законодательных норм, требований и ограничений уполномоченных органов. Рассмотрение серьез-

ных нарушений требований в области защиты окружающей среды и дает рекомендации по решению и разработке плана исправляющих мероприятий. Проведение сравнительного анализа результатов деятельности корпорации в области безопасности труда и охраны окружающей среды.

Необходимым условием эффективного осуществления функций Совета директоров является создание Комитетов данного института. Эти Комитеты предназначены для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов и рекомендаций Совету для принятия решений по таким вопросам [9].

Исходя из основных функций Совета директоров ПАО «Северсталь», в уставе общества рекомендуется рассмотреть необходимость создания новых Комитетов по стратегическому планированию и урегулированию корпоративных конфликтов. Этот орган может создавать и другие постоянно действующие или временные (для решения конкретных вопросов) Комитеты. Создание таких институтов, состоящих их членов Совета директоров, обладающих большим опытом и знаниями в соответствующей сфере, увеличит эффективность и качество работы этого института, и, как следствие, создаст эффективные механизмы контроля над деятельностью исполнительных органов.

Заключение:

Комитет по стратегическому планированию играет главную роль в определении стратегических целей деятельности общества, разработка приоритетных направлений деятельности, выработка рекомендаций по дивидендной политике общества, оценка эффективности деятельности общества в долгосрочной перспективе и разработка рекомендаций Совета директоров по корректировке существующей стратегии.

А также Комитет по урегулированию корпоративных конфликтов способствует предотвращению и эффективному решению корпоративных конфликтов с участием акционеров общества.

Библиографический список

1. О Кодексе корпоративного управления: Письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463 // Собрание законодательства Рос. Федерации. – 2014.
2. Корпоративное управление: учебное пособие / В.Г. Антонов [и др.]; под ред.: В.Г. Антонова. – М.: Норма, 2016. – 288 с.
3. Корпоративное управление в российской промышленности / С.М. Гуриев [и др.]; под ред. С.М. Гуриева. – М.: Издательство МГУ, 2013. – 200 с.
4. Данилова, О.В. Внутрикorporативный механизм реализации политики социальной ответственности / О.В. Данилова // Корпоративное управление. – 2015. – № 1. – С. 13.
5. Корпоративное управление: история и практика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.fcsm.ru/catalog.asp?ob_no=3730.

6. Тепман, Л.Н. Корпоративное управление / Л.Н. Тепман. – М.: Контракт, 2014. – 239 с.
7. ПАО «Северсталь» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.severstal.com/rus/>.
8. Корпоративное управление [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mckinsey.com/russianquarterly>.
9. О рекомендации к применению Кодекса корпоративного поведения: Распоряжение Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг от 4 апреля 2002 г. № 421/р: глава 3. Совет директоров общества [Электронный ресурс] // Система ГАРАНТ: информационно-правовое обеспечение / НПП «ГАРАНТ-СЕРВИС», 2017. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/12126459/3/>.

Ким Ю.В.

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА (НА ПРИМЕРЕ ВТБ 24)

В статье проведён теоретический анализ подходов к определению сущности корпоративного управления и изучена практика корпоративного управления на примере бизнеса ВТБ 24. Выявлены проблемы корпоративного управления и предложены пути их решения.

Ключевые слова: корпоративное управление, социальная ответственность, кодекс корпоративного управления, наблюдательный совет, инвестиции, инвестиционная привлекательность.

Kim Yu.V.

CORPORATE GOVERNANCE AND SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS (THE CASE OF VTB 24)

The article focuses on theoretical analysis of approaches to the concept of corporate management and explores the case of VTB 24 business activities as an example of corporate management and social responsibility projects. The article also reveals challenges of corporate management and suggests possible solutions.

Keywords: corporate governance, social responsibility, corporate governance code, supervisory board, investments, investment attractiveness.

Современные социально-экономические и политические изменения, происходящие во всем мире, требуют поиска новых подходов, в вопросах реализации, а также повышения качества корпоративного управления.

Особую актуальность надлежащей практики корпоративного управления можно отметить в банковской сфере. В условиях экономической нестабильности данная концепция может помочь обеспечить более стабильное положение банковской системы, экономики, обеспечить уверенность клиентов ВТБ 24 в высочайшей надежности кредитных институтов, в справедливом перераспределении денежных потоков в рамках экономики. Следствием всего этого должен стать куда более высокий финансовый результат деятельности банков, бо-

лее высокая стоимость его финансовых инструментов.

Трактовка категории «корпоративное управление» напрямую связана с различными подходами, которые употребляются теми или иными авторами, закладывающими в сущность данного понятия определенные аспекты.

Единого определения корпоративного управления, которое в полной мере могло бы применяться ко всему перечню ситуаций в разного рода странах, однозначно можно сказать, что не существует.

Корпоративное управление определяется, как внутренний механизм, при помощи которого осуществляется руководство компаниями, а также контроль за ними, что собой подразумевает систему взаимоотношений между правлением компании, советом директоров, акционерами и иными заинтересованными лицами. Корпоративное управление – это структура, используемая для определения целей компании, а также средств для достижения такого рода целей, для осуществления контроля за подобным процессом [4, с. 67].

Современный экономический словарь определяет корпоративное управление в качестве системы взаимодействия между руководством компании и акционерами, включая совет директоров [8].

Психологический подход в менеджменте определяет корпоративное управление в виде управления, которое порождает корпоративную культуру, то есть единый комплекс общих установок, традиций, принципов поведения [8].

В финансовых подходах корпоративное управление является определенным институциональным соглашением, обеспечивающим при этом трансформацию сбережений в инвестиции и распределяющее ресурсы среди альтернативных пользователей в пределах индустриального сектора [10, с. 105].

В юриспруденции корпоративное управление представляет собой общее наименование юридических структур и концепций, заложенных в основе создания и управления корпорацией, в частности тех, что касаются прав акционеров [8].

Корпоративное управление представляет собой систему деятельности в сфере регулирования отношений между различными участниками корпорации – советом директоров, финансовыми инвесторами, наемной высшей администрацией, между последней и другими служащими непосредственно в условиях расплытия прав собственности среди довольно большого количества акционеров [10, с. 104].

По сути, корпоративное управление предполагает разделение прав собственности, а также контроля, что принципиально отличает его от не корпоративного управления.

Корпоративное управление основывается на ряде важнейших постулатов: стратегии и целях корпоративного собственника, на механизмах, которые не должны противоречить общенациональным социально-экономическим интересам, общепринятым нормам морали и права; такого рода стратегии реализуются профессиональными действиями менеджеров при непосредственном контроле со стороны собственников; экономическое поведение субъектов корпоративного управления должно оптимизироваться с позицией отношений собственности, а также корпоративной иерархии для достижения синергии [5, с. 97].

Данная концепция управления должна обеспечить наиболее эффективную деятельность наемных менеджеров, работу корпораций в интересах собственников, вложивших в корпорацию собственные средства, не обладающих при этом необходимой квалификацией или же вообще возможностью управлять.

На первый взгляд может показаться, что корпоративное управление должно реализовываться на полноценных началах, качество развиваться, так как в нем заинтересованы многие субъекты. Тем не менее, и в этой сфере существуют многочисленные проблемы, которые целесообразно выявить на конкретном примере.

ВТБ 24 является одним из самых крупных коммерческих банков России. Это дочерний банк ВТБ, который в основном специализируется на розничных операциях, а также кредитовании среднего и малого бизнеса. Сеть банка формируют более тысячи филиалов, операционных и дополнительных офисов в российских городах [3].

Он специализируется на обслуживании индивидуальных предпринимателей и физических лиц, предприятий малого бизнеса. Физическим лицам банк предоставляет кредитование, вклады, банковские карты, инвестиционное обслуживание. Юридические лица имеют возможность получать расчетно-кассовое обслуживание, кредитование, участие в корпоративных программах, банковские карты.

По объему вкладов физических лиц, а также кредитов физическим лицам банк занимает 2-е место в России, уступая первое место только Сбербанку.

Активы банка по состоянию на 1 января 2015 года составили 2 497,8 миллиардов рублей. Собственный капитал при этом составляет 171,8 млрд. руб. [3].

По состоянию на февраль 2017 г. активы составляют 3 242,6 млн. руб., что составляет +1,4% по сравнению с предыдущим годом.

Прибыль от налогообложения составила 5 801 млн. руб. Здесь показатели упали довольно существенно – -88,7% по сравнению с таким же отчетным периодом предыдущего года.

Всего в 2017 г. было выдано 218 186 млн. руб. кредитов пред-

ставлениям. При этом, доля потребительских кредитов в активах банка составляет в целом 45,8%.

Просрочка по потребительским кредитам составляет 101 092 млн. руб., что на 2,8% больше, чем в предыдущем году.

Имущество ВТБ 24 составляет 69 098 млн. руб. Его количество также увеличилось в денежном выражении на 0,3%.

На расчетных счетах находится 229 895 млн. руб., что более на 8,2%.

Чистая прибыль составила – 7 031 млн. руб. [3].

Система корпоративного управления этого банка основана на принципе безусловного соблюдения требований законодательства РФ, Центрального Банка РФ, максимально учитывая при этом мировую практику [3].

Данное сообщество гарантирует для всех равное отношение, равное отношение ко всем акционерам, а также дает возможность принимать последним участие в управлении Банком через Общее собрание акционеров, реализовывать собственное право на получение дивидендов, информации о его деятельности.

Высшим органом управления является Общее собрание акционеров. Наблюдательный совет избирается акционерами и является подотчетным им, обеспечивая при этом стратегическое управление, а также контроль над деятельностью исполнительных органов [3]. Исполнительные органы отвечают за осуществление текущего руководства банком, реализуя при этом задачи, поставленные перед ними Наблюдательным советом и самими акционерами.

ВТБ 24 выстроена довольно эффективная система корпоративного управления, а также внутреннего контроля финансово-хозяйственной деятельности для осуществления защиты прав и законных интересов акционеров [3]. При Наблюдательном совете функционирует Комитет по аудиту, который содействует органам управления в обеспечении наиболее эффективной работы банка. Ревизионная комиссия занимается осуществлением контроля за соблюдением банком нормативных правовых актов, законностью всех совершаемых операций.

Для оптимизации принятия решений Наблюдательным советом по разного рода вопросам стратегического развития, а также повышения корпоративного управления ВТБ 24 был создан Комитет Наблюдательного совета по стратегии и корпоративному управлению [3]. Базовыми задачами этого Комитета являются определение стратегических целей деятельности наравне с приоритетами в развитии Банка.

Кроме сказанного, Банк осуществляет также своевременное раскрытие достоверной и полной информации, в том числе и своих экономических показателях, финансовом положении, структуре соб-

ственности для того, чтобы обеспечить инвесторам и акционерам Банка непосредственную возможность принятия наиболее точных и обоснованных решений. Раскрытие информации происходит на основе требований российского законодательства.

По вопросу развития системы корпоративного управления в России можно сказать, что это один из основных и крайне важных инструментов повышения инвестиционной привлекательности компаний. Для множества инвесторов, а особенно иностранных, проблемы корпоративного управления – основной фактор, который только может препятствовать принятию решений по поводу масштабных капиталовложений в российскую экономику. Это в существенной мере сдерживает рост капитализации российских компаний.

Регулярные конфликты в наиболее крупных российских компаниях, вызванных нарушением прав акционеров, в значительной мере подрывают доверие возможных инвесторов к современной корпоративной системе с точки зрения обеспечения доходности и сохранности вложенных средств, что затрагивает при современных социально-экономических и политических изменениях в том числе и ВТБ 24.

Представляется целесообразным сказать, что в текущих условиях наиболее важной проблемой корпоративного управления следует назвать крайне низкую прозрачность деятельности, очень трудный доступ к информации по поводу финансового состояния, к условиям важных сделок. Здесь перечислено несколько основных элементов, но в целом их можно назвать одной общей проблемой. Подобная проблематика негативно сказывается, как на трудностях с привлечением новых клиентов, так в том числе она и «отпугивает» потенциальных инвесторов. В современных условиях довольно трудно представить себе деятельность той или иной структуры без информационной открытости должного уровня [7, с. 12].

Эта группа проблем обуславливает возникновение довольно широкого перечня многих других, среди которых следует обозначить: совмещение функций управления и владения; крайне большую слабость контроля за деятельностью менеджмента; регулярное применение неэтичных, а иногда и вовсе незаконных методов; распределение прибыли по внедивидендным каналам и многое другое [8]. Все это дополняется в том числе и сложными санкционными условиями, в которых приходится находиться нашей стране.

Перечисленные проблемы существенно усугубляются отсутствием общепризнанной методики оценки эффективности корпоративного управления. На современном этапе развития оценка корпоративного управления в основном является анализом с применением нефинансовых критериев оценки, что для такого бизнеса, как ВТБ 24 – крайне

негативное явление при любых обстоятельствах. Среди всевозможных методов качественной оценки корпоративного управления в компаниях выделяют широкий перечень рейтингов корпоративного управления, а также мониторинга управления конкретной компании.

Применение этих методов осложняется тем, что существует довольно большой перечень разного рода недостатков в связи с этим:

- они могут применяться исключительно к предприятиям с эффективно действующими механизмами корпоративного управления;
- российские методики чаще всего предоставляют противоречивый результат по той причине, что они основаны только на мнениях экспертов;
- зарубежные методики не во всех случаях имеется возможность применить по отношению к российским корпорациям, по той причине, что они не удовлетворяют всех требованиям зарубежных оценщиков в прозрачности информации;
- они не предоставляют возможности дифференцировать интересы разного рода собственников;
- информационной базой выступает информация, которая размещена на сайте компании, которую нет возможности в полной мере назвать достоверной;
- в методиках нет конкретизации финансовых критериев оценки деятельности компании [11].

Сказанное дает возможность понять, что все обозначенные проблемы являются весьма актуальными. Они требуют к себе повышенного внимания и скорейшего их решения.

Анализ выявленных проблем, характерных для бизнеса ВТБ 24, обуславливает необходимость формирования направлений и предложений по их устранению.

В первую очередь, необходимо активизировать на практике внедрение Кодексов корпоративного управления, а также заниматься соблюдением стандартов корпоративного управления для того, чтобы в целом повысить инвестиционную привлекательность [6, с. 9]. Совершенствование корпоративного управления должно основываться на привлечении наибольшего внимания к Кодексу корпоративного управления [2]. Важно сегодня обеспечить институционально высокие стандарты корпоративного управления.

На раннем этапе внедрения Кодекса корпоративного управления прослеживалась положительная тенденция, на основе изученных «дорожных карт», комментариев и материалов, которые были подготовлены компаниями. Более того, многими компаниями излагалось четкое намерение по внедрению рекомендаций кодекса. По итогам ряда

собраний акционеров, где была непосредственная возможность внедрить положения кодекса, многое не было реализовано.

Успешнее всего сегодня компании внедряют рекомендации кодекса, которые касаются подразделения по управлению рисками, а также внутреннему контролю, об антикоррупционной политике, по вопросу раскрытия информации, полномочий советов директоров по контролю менеджмента и т. д. [11].

Многими компаниями не внедрена рекомендация кодекса по поводу назначения единоличного исполнительного органа компании советом директоров. Эксперты указывают на то, что за внедрение этой рекомендации в первую очередь должен быть ответственен контролирующий акционер. Отдельные компании не исполнили также рекомендации по поводу формирования комитета по аудиту совета директоров на 100% из независимых директоров [11]. Часть компаний ссылается на недостаточно количество независимых директоров при этом. И здесь, в том числе, это недоработка контролирующего акционера [11]. Эту проблему можно признать точечной, несмотря на её комплексность. Для того, чтобы добиться положительных решений в этой сфере, целесообразно было бы ввести строгую ответственность при отсутствии внедрения Кодекса корпоративного управления.

Еще одним направлением совершенствования должно стать улучшение корпоративного законодательства для того, чтобы в полной мере обеспечить баланс интересов абсолютно всех участников корпоративных отношений. Совершенствование законодательства в сфере корпоративного управления обеспечит следующее:

- обеспечение баланса интересов миноритарных и мажоритарных акционеров;
- надежную спецификацию, а также защиту прав собственности;
- обеспечение баланса интересов менеджеров и акционеров;
- обеспечение баланса интересов акционеров, а также кредиторов.

Заключительной группой мероприятий, которые бы целесообразно было применить на практике, следует назвать применение международных стандартов отчетности и учета, что поможет сделать бизнес ВТБ 24 куда более прозрачным.

Библиографический список

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014.

2. О Кодексе корпоративного управления: Письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463 // Собрание законодательства Рос. Федерации. – 2014.

3. Банк ВТБ 24 [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <https://www.vtb24.ru/>. – Дата доступа: 17.03.2017.
4. Корпоративное управление / под ред. В.Г. Антонова. – М.: Норма, 2016. – 288 с.
5. Корпоративное управление в российской промышленности / под ред.: С.М. Гуриева. – М.: Издательство МГУ, 2013. – 200 с.
6. Данилова О.В. Внутрикorporативный механизм реализации политики социальной ответственности / О.В. Данилова // Корпоративное управление. – 2015. – №1. – С. 13.
7. Корпоративное управление и глобализация мировой экономики // Стенограмма Международной конференции (30-31 мая 2008 года, Москва). Москва, 2008.
8. Корпоративное управление: история и практика [Электронный ресурс] // Служба банка России по финансовым рынкам: официальный сайт. – Режим доступа: www.fcsm.ru/catalog.asp?ob_no=3730. – Дата доступа: 17.03.2017.
9. Тепман Л.Н. Корпоративное управление / Л.Н. Тепман. – М.: Контракт, 2014. – 239 с.
10. Мошкова Л.Е. Формирование партнерских отношений в системе корпоративного управления в условиях модернизации экономики: монография / Л.Е. Мошкова. – Тверь: Тверской гос. ун-т, 2011. – 144 с.
11. Цена корпоративного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mckinsey.com/russianquarterly>. – Дата доступа: 17.03.2017.

Михеев А.С.

ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО: ПРАКТИКА ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН

В статье рассматривается зарубежная практика государственно-частного партнерства, которая признается одной из наиболее эффективных форм организации инвестиционного процесса и помощи в социально-экономическом развитии современного государства. Анализируются механизмы реализации ГЧП в Великобритании и Германии. Рассмотрены методы государственной поддержки проектов государственно-частного партнерства, которые могут быть применены и для Российских предприятий.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, зарубежный опыт, механизмы ГЧП, сотрудничество, взаимодействие государства и частного бизнеса, инвестиции, финансирование, социальная ответственность, закон ГЧП.

Mikheev A.S.

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP: FOREIGN PRACTICE

The article examines the foreign practice of public-private partnership, which is recognized as one of the most effective forms of organization of investment processes and assistance in the social and economic development of the modern state. The author analyses mechanisms of PPP implementation in Great Britain and Germany and explores the methods of state support of public-private partnership projects that can be applied to Russian enterprises.

Keywords: public-private partnership, foreign experience, PPP mechanisms, cooperation, interaction between the state and business, investment, financing, social

responsibility, PPP law.

В последнее время, все более активно рассматриваются вопросы устойчивого функционирования экономики отдельного региона, поиск факторов и условий, обеспечивающих достижение высоких показателей его социально-экономического развития через призму самых разнообразных теорий, а так же подходов [1]. Проекты, которые предполагают сотрудничество государства и бизнеса, всё чаще обсуждаются в российской практике.

Мировая практика насчитывает огромное количество реализованных проектов в форме государственно-частного партнерства (далее – ГЧП), тем не менее на сегодняшний день не существует единого подхода к определению понятийной и институциональной базы такого рода взаимодействия государства и частного сектора. Регулярно увеличивается число проектов ГЧП, которые успешно реализуются и работают во многих сферах, в том числе инфраструктурной, производственной. Как в отечественной и иностранной научной литературе, и печати, так и в определенной практике термин ГЧП зачастую применяется для обозначения различных форм взаимоотношений государства и частного капитала (сектора) [2]. Само понятие «ГЧП» является дословным переводом английского термина «public-private partnership» (PPP) и уже давно используется в зарубежных странах: Франции, Великобритании, США, Канаде, Австрии, Бельгии, Дании и других.

За рубежом под термином ГЧП чаще всего подразумевается весьма широкая область форм сотрудничества государственного и частного секторов, а в самом общем смысле используется при любом использовании частных ресурсов с целью удовлетворения потребностей общества.

Наиболее общее определение дает В.А. Кабашкин: «Государственно-частное партнерство – привлечение частного сектора для более эффективного и качественного исполнения задач, относящихся к публичному сектору на условиях компенсации затрат, разделения рисков, обязательств, компетенций» [3, с. 57].

Формы осуществления проектов ГЧП также могут отличаться по степени ответственности партнеров, распределению рисков, продолжительности сотрудничества, капитальными вложениями и системой финансирования.

Практика зарубежных стран наглядно показывает, что удовлетворению нужд общества является одним из приоритетных форм ГЧП в современных условиях. По мнению экспертов, наиболее успешным и передовым опытом в области реализации ГЧП (PPP – Public Private Partnership) обладает Великобритания. С помощью механизма ГЧП бри-

танское правительство обеспечивает продуктивное и эффективное сотрудничество государственного и частного сектора, привлекая тем самым инвестиции в строительство объектов общественной инфраструктуры и оказания услуг населению. Так же снижается нагрузка на бюджет государства, что позволяет сосредоточить свободные ресурсы на более качественное и эффективное осуществление других программ.

Как отмечают исследователи, первые шаги в Великобритании по привлечению инвестиций из частного сектора были предприняты при реализации крупных национальных проектов. К ним относятся такие проекты как: перестройка в 1981 году портовых построек в Лондоне, строительство метрополитена, Евротоннеля, а кроме того новые железнодорожные пути сообщения [4]. При этом необходимо отметить, что реализация механизма Public-Private Partnership приобрела особый характер и форму – PFI, The Private Finance Initiative («Частная финансовая инициатива»). Нормативно-правового регулирования данный институт не получил, в Великобритании до сих пор не существует отдельных правовых норм, регулирующих ГЧП. Это связывают, в первую очередь, с прецедентным характером англо-саксонской системы права и закреплением договорной основы регулирования таких отношений [5].

Самыми главными отличительными особенностями программы PFI считаются следующие: PFI-проекты рассматриваются с позиций того, как их реализация будет способствовать повышению качества жизни населения, а не с позиции приобретения государством новых активов; частная сторона берёт на себя долгосрочные обязательства по обслуживанию какого-либо актива или оказанию услуги; правительство, в свою очередь, берёт на себя долгосрочные обязательства по обеспечению спроса на надлежащие продукты или услуги; значительную часть рисков согласно проекту берёт на себя частная сторона. Помимо этого, на данный момент в Великобритании не существует каких-либо ограничений на стоимость отдельного проекта, осуществляемого по схеме PFI. При заключении таких контрактов министерства и местные власти ориентируются на реальные объемы собственных бюджетов.

Эксперты GLG (Global Legal Group) Ф. Вернон и Дж. Сандерс подчеркивают, что «...в принципе, нет никакого специального правового либо нормативного законодательства, регулирующего госзаказы в PPP/PFI. Однако, там, где это применимо, действуют в полной мере либо частично. Во многих секторах есть неуставные руководства, которые обеспечивают определенную форму документооборота. Существует «неписанный» процесс выбора победителя конкурса среди PFI-проектов (в рамках правил ЕС по государственным заказам). На во-

прос о наличии пробелов в законодательстве касательно регулирования PFI, эксперты отметили, что «в общем, существующие законы применимы к PPP/PFI-проектам, однако в некоторые областях, к примеру: несостоятельность, пенсии, строительство, налоговое законодательство – приходится воспринимать PPP/PFI как исключение».

Так же, стоит отметить, что с 90-х годов прошлого века ГЧП в Великобритании получило новый стимул в развитии. За счет доходов от эксплуатации объекта, инвестор получает компенсацию собственных затрат, формированием которого он занимался, или за счет платежей из бюджета. Как правило, инвестор участвует в дальнейшей эксплуатации объекта, организует его деятельность.

На этой основе был реализован целый ряд проектов, среди которых можно выделить следующие: создание интегрированной системы обработки отходов на острове Уайт, строительство школ в Бриджпорте и Дорсете, домов престарелых в Сурее, здания полиции в Илкестоне, северного кольца Бирмингема и железнодорожной сети Кройдона и т.д. Ежегодно в Великобритании заключается до 80 новых соглашений о партнерстве. Согласно данным британского правительства, такие проекты обеспечивают 17% экономии бюджета страны [6, с. 51].

Опыт развития института ГЧП в Германии, можно применить для России, в силу схожего федеративного устройства государства. Свое развитие институт начал с 2002 г., после создания так называемых ГЧП-центров практически во всех округах страны, принятия в 2005 г. закона «Об ускорении внедрения ГЧП», который подразумевает повсеместное создание ГЧП на территории Германии, а также открытия консалтинговой компании «Партнерства Германии». ГЧП-центры присутствуют на уровне отдельных федеральных земель, а также на федеральном уровне. Реализуется проектная, координационная, консультационная, а также научно-методическую деятельность. За это отвечает федеральный центр совместно с оперативными группами [7].

Важно отметить, что страны с разным уровнем социально-экономического развития реализуют проекты ГЧП во многих отраслях. Так, по сравнению с общей тенденцией в западноевропейских странах, проекты транспортной инфраструктуры стоят далеко не на 1-м месте. Главным в списке проектов, реализуемых в этих странах, стоит здравоохранение (184 проекта, или 29,9% от общего количества), на 2-м месте – образование (138 проектов – 22,4%), на 3-м – автодороги (92 проекта – 15,0%) [8, с. 14].

Заключение

Таким образом, характерной особенностью всех проектов ГЧП

является решение наиболее острых общественно значимых проблем, направленность на конкретную сферу, что в условиях рыночной экономики и растущих потребностей населения особенно важно. Проекты ориентированы на решение жилищно-коммунальных проблем, вопросов образования, здравоохранения, энергоэффективности и градостроительства.

Мировая и в частности европейская практика показывают, что в последнее время инструменты ГЧП стали все активнее использоваться также в целях разработки и внедрения передовых технологий, укрепления позиций национального бизнеса, его продвижения на мировой рынок, формирования положительного имиджа страны в целом. При этом, каждая страна или регион выбирают сферу в зависимости от социально-экономического положения.

Применительно к нашей стране, важно не просто перенимать успешные технологии у зарубежных коллег, а скорее квалифицированно адаптировать их с учетом социальных, экономических, политических и других российских особенностей. Кроме того, не стоит забывать о том, что сложная политическая и экономическая ситуация увеличивают риски для всех заинтересованных лиц, и их грамотное распределение и оценка приобретают первостепенное значение. В настоящее время запущен ряд новых проектов в формате ГЧП, известным из которых являются, к примеру, территории опережающего развития. Нельзя отрицать то, что в нынешних условиях всеобщего кризиса ликвидности, те сферы экономики, которые могут создавать денежный поток в краткосрочной перспективе, более приоритетны, чем другие.

Однако, проекты в энергетической и транспортной сферах более капиталоемкие и долгосрочные для возврата вложений, но также и более перспективные в силу масштабности и социальной значимости. В конечном итоге, ГЧП за рубежом применяется более активно в связи с наличием большого количества форм распределения ответственности, управления и финансирования таких проектов. Федеральный закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» закреплены только 4 формы. Более того, только одна из них имеет под собой достаточно подробно проработанное законодательство, определяющее порядок ее применения.

Таким образом, российский и зарубежный опыт дает возможность констатировать то, что, невзирая на существования различных барьеров, ГЧП является эффективным инструментом регулирования экономики отдельных регионов и страны в целом.

Библиографический список

1. Мингалёва Ж.А., Гершанок Г.А. Устойчивое развитие региона: инновации, экономическая безопасность, конкурентоспособность / Ж.А. Мингалёва, Г.А. Гершанок // Экономика региона. – 2012. – № 3. – С. 68–77.
2. Рагулина Ю.В., Петрова Ю.И., Плахотников А.А., Елесина М.В. Государственно-частное партнерство: региональный опыт развития: монография / Ю.В. Рагулина, Ю.И. Петрова, А.А. Плахотников, М.В. Елесина. – М.: Научная библиотека, 2014. – 176 с.
3. Государственно-частное партнерство: международный опыт и российские перспективы / В.А. Кабашкин [и др.]; под ред. В.А. Кабашкина. – М.: ОАО «МИЦ», 2010. – 576 с.
4. ООО «ЮКАТЭС». Аналитика [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: http://www.ucates.ru/analytics_09.
5. Мусатаева Ж. Государственно-частное партнерство в Великобритании [Электронный ресурс] / Ж. Мусатаева // АО «Казахстанский центр ГЧП». – Режим доступа: <http://www.minplan.kz/pressservice/78/35291/>.
6. Кабашкин В.А., Малахаева О.М. Государственно-частное партнерство в Великобритании и Ирландии / В.А. Кабашкин, О.М. Малахаева. – М.: ООО «МИЦ», 2010. – 130 с. – Серия: «Мировая экономика. Современное взаимодействие власти и бизнеса».
7. Сухих В.А., Руденко М.Н., Оборина Е.Д. Государственно-частное партнерство: опыт России и Германии / В.А. Сухих, М.Н. Руденко, Е.Д. Оборина // Вестник Пермского ун-та. Серия: Экономика. – 2013. – № 3(18). – С. 32–35.
8. Пьянкова К.В., Косвинцев Н.Н. Государственно-частное партнерство: преимущества и недостатки для государства и бизнеса / К.В. Пьянкова, Н.Н. Косвинцев // Вестник Пермского ун-та. Серия: Экономика. – 2010. – № 4(7). – С. 12–19.

Никитюк Н.Ю.

РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ ПРАКТИКИ НА ПРИМЕРЕ ОАО «ТВЕРЬАВТОТРАНС»

В работе автором рассмотрено практика корпоративного управления. Представлены принципы корпоративного управления в компании, а также их реализация в финансово-хозяйственной деятельности. Выявлены недостатки корпоративного управления и составлены пути их устранения.

Ключевые слова: корпоративное управление, принципы корпоративного управления, стандарты корпоративного управления, совет директоров.

Nikityuk N.Yu.

OJSC «TVERAUTOTRANS» AS AN EXAMPLE OF CORPORATE GOVERNANCE DEVELOPMENT

The article deals with the issues of corporate governance practice at the specific company. It also presents key principles of corporate governance of the company and analyses the impact of implementation of those principles on financial and operational activities. The author reveals challenges of corporate governance and concludes by highlighting possible solutions.

Keywords: corporate governance, the principles of corporate governance, standards of corporate governance, Board of Directors.

Автотранспорт – одно из значимых отраслей экономики, обеспечивающее деятельность любого современного общества. В наше время перед работниками автомобильного транспорта стоит ряд важнейших задач:

- дальнейшее совершенствование автомобильных перевозок,
- обеспечение их безопасности, расширение ассортимента, увеличение комфортности
- повышение качества оказываемых транспортных услуг [2].

Открытое Акционерное Общество «Тверьавтотранс» следует классическим и современным практикам и стандартам корпоративного управления, а так же признает его необходимым условием для успешной работы, эффективности и успешности своей финансово-хозяйственной деятельности, получение максимальной инвестиционной привлекательности компании и ее дочерних обществ, а также обеспечения надлежащего проведения реформы транспортной отрасли и ее развитие. Так же важным показателем является то, что организация является одним из членов некоммерческого партнерства «Национальный совет по корпоративному управлению» [5].

На данный момент времени в ОАО «Тверьавтотранс» практически сформированы основные механизмы корпоративного управления, которые так же присутствуют у передовых публичных компаний. Лучшие экспертные организации страны в отрасли корпоративного управления доказывают, что достигнуты высокие результаты в области управления [5].

Компания делает титоническую, непрерывную работу по развитию системы корпоративного управления, полагаясь на российских и международных стандартах и передовой практике управления корпоративными организациями.

Соблюдение основных принципов корпоративного управления можно рассмотреть по данным направлениям.

Во-первых, обеспечение полной защиты прав акционера.

В компании присутствует практика проведения тендеров на поставку услуг, что повышает защищенность интересов акционера и увеличивает его.

Расширенные полномочия совета директоров по утверждению сделок дают сохранность активов и дают представителям акционера в совете директоров оценить экономическую выгоду предлагаемой сделки с крупными активами [11].

Также компания придерживается практики по привлечению независимого от организации оценщика при осуществлении различных крупных сделок, а так же при продаже пакетов акций дочерних ком-

паний или зависимых обществ.

В качестве внешнего аудитора ОАО «Тверьавтотранс» привлекаются высокоуважаемые российские и зарубежные аудиторские компании. Это дает высокий уровень корректных документов и достоверности отчетности [5]. Аудитор выбирается на условиях выше рассказанной практики, то есть на условиях тендера. Внутренний аудитор меняется в компании не чаще одного раза в пять лет.

Регулирование оборота информации находится во внутреннем документе компании, который называется «Положение об информационной политике». Данный документ дает акционеру и совету директоров практически полную уверенность в надлежащей защите его прав [3].

Компания также осуществляет постоянные выплаты процентов акционеру с момента формирования компании.

Во-вторых, наиболее эффективная работа органов управления и контроля.

Совет директоров ОАО «Тверьавтотранс» состоит из менеджеров-профессионалов, обладающих особо необходимыми знаниями и компетенцией для исполнения долгосрочных стратегических задач развития общества, выполнения поставленных задач и планов имеющих большой опыт работы в коллегиальных органах управления [5].

Практика работы совета директоров компании показывает высокий уровень вовлеченности членов совета директоров в формирование стратегии ОАО «Тверьавтотранс» и определение позиции ОАО «Тверьавтотранс» по взаимодействию с заинтересованными лицами. В положении о совете директоров, утвержденным Правительством Российской Федерации указаны все права и обязанности, ответственность, порядок организации работы совета директоров и принятия им решений [12].

Для достижения принятия более качественных и своевременных решений при совете директоров ОАО «Тверьавтотранс» созданы:

- комитет совета директоров по аудиту, рискам и вознаграждениям,
- комитет совета директоров по стратегическому планированию [5].

Собрания совета директоров проходят регулярно в соответствии с ежегодным планированием, материалы к заседаниям совета директоров подготавливаются заранее и качественно, большое количество заседаний совета директоров проводятся в очной форме, что способствует принятию взвешенных решений и эффективности принимаемых действий советом директоров [3].

За раскрытие информации о владении ценными бумагами и о сделках с ними отвечают члены совета директоров. Данная обязанность

прописана во внутренних документах компании. Процедуры декларирования членами совета директоров своей аффилированности позволяют минимализировать риски возникновения конфликта интересов.

В компании создан коллегиальный исполнительный орган-правление, что обеспечивает принятие важных решений по ряду главных вопросов деятельности компании [2].

В Положении о правлении указаны наиболее важные принципы деятельности и функциональные обязанности правления и его членов.

В ОАО «Тверьавтотранс» существуют механизмы бонусов для членов исполнительных органов, которые зависят от успешных результатов деятельности компании. Данный механизм помогает создать адекватные стимулы и дополнительную мотивацию для сотрудников по достижению ими поставленных планов, задач и удовлетворения ожиданиям акционера [5].

Внутренними документами компании предусмотрены процедуры информирования членами исполнительных органов компании о присутствии конфликта интересов и обязательного информирования совета директоров о случаях возникновения подобных конфликтов [1].

Одной из главных практик для устойчивого развития ОАО «Тверьавтотранс» является наличие кадрового резерва который помогает замещать руководителей структурных подразделений, что позволяет обеспечить преемственность деятельности менеджмента среднего звена.

Основные задачи и полномочия комитета совета директоров по аудиту, рискам и вознаграждениям в области контроля финансово-хозяйственной деятельности компании определены в утвержденном советом директоров Положении о данном комитете.

ОАО занимается большой работой по развитию риск-ориентированной системы внутреннего контроля и аудита, отвечающей современной практике корпоративного управления.

Одним из важных направлений является информация.

Советом директоров ОАО «Тверьавтотранс» согласовано «Положение об информационной политике компании» [5].

Предприятие показывает финансовую и бухгалтерскую отчетность в соответствии с российскими (РСБУ) и международными (МСФО) требованиями.

При подготовке к общему собранию акционеров подготавливается и предоставляется Годовой отчет компании, который содержит ряд важной для заинтересованных лиц информации и соответствует требованиям нормативных документов [6].

Для полного раскрытия информации компания использует самые удобные для средства и способы. Максимально возможный объ-

ем информации размещен на рабочем веб-сайте. ОАО «Тверьавто-транс» доносит информацию также через информационные агентства и иные средства массовой информации. Каждое важное событие или ее действие обеспечивается пресс-релизом. Компания проводит регулярные пресс-конференции отвечая на важные вопросы по отношению к своей деятельности. [5].

На сайте компании показана информация о стратегии развития предприятия, выкладываются внутренние документы компании. Информация предоставляется как на русском языке так и на зарубежном.

Соблюдение этических правил в компании осуществляется на основе кодекса деловой этики, который утвержден советом директоров. Он является набором правил и норм поведения, которым следует компания во взаимоотношениях с акционером, инвесторами, потребителями, поставщиками, дочерними и зависимыми обществами и которым должны следовать абсолютно все работники и должностные лица компании [10].

В Кодексе находится перечень запланированных мероприятий, направленных на укрепление корпоративного духа, повышение мотивации, урегулирование корпоративных конфликтов. Данный документ показывает ценности компании всем сотрудникам, ориентирует сотрудников на общие корпоративные цели и тем самым повышает их корпоративную деятельность [2].

Автовокзал реализует корпоративную стратегию высокой социальной ответственности. Всестороннее содействие региональному развитию, росту подвижности населения, информационная открытость и прозрачность деятельности, постоянная работа над улучшением качества предоставляемых услуг, осуществление в полном объеме всех государственных социальных программ – категории выполнения ОАО «Тверьавтотранс» своих обязательств перед обществом и экономикой страны [4].

В компании существует Кодекс корпоративной социальной ответственности.

Принятие Кодекса подтверждает и показывает стремление компании к такому осуществлению хозяйственной деятельности, которое будет отвечать всем интересам и будет способствовать сбалансированному устойчивому развитию всех заинтересованных сторон.

Также необходимо отметить, что в компании существует практика по составлению постоянной социальной отчетности и представлению ее результатов широкой общественности.

Не стоит забывать, что важное место в практике корпоративного управления занимают вопросы охраны труда и техники безопасности [7].

В компании существуют случаи производственного травматизма

со смертельным исходом в структурных отделах компании, всего их было десять, что говорит о недостатках в организации профилактической работы в период их становления [5].

При проведении работы по выявлению недостатков обнаружены следующие:

- главное у руководителей отделов подразделений выполнения производственных и плановых заданий перед обеспечением безопасных условий труда работников;

- не высокий интерес руководителей, ИТР и производственного персонала подразделений в работу по охране труда;

- плохо слаженная работа по внедрению корпоративной культуры безопасности труда и ответственного отношения к здоровью работников среди менеджеров среднего звена в структурных отделах;

- при исполнении работ допускаются опасные для здоровья ситуации, при этом ответственные за исполнения работ не обращают на это должного внимания и не принимают никаких решений и корректирующих действий к их исправлению;

- коллегами при проведении расследования происшествий не всегда выявляются главные причины, которые в дальнейшем привели к травмированию работников, что не позволяет в полной мере разработать стратегию, гарантирующую избежание повторных ситуаций в будущем;

- допуск к работе сотрудников, которые вовремя не прошли медицинское освидетельствование;

- малое количество знаний у руководителей структурных подразделений и менеджеров среднего звена вопросов охраны труда [1].

В отрасли перевозок ревизоры движения, имея значимые возможности влиять на предотвращение опасных ситуаций, не в полной мере вовлечены в работу по охране труда. В данных подразделениях компании сменяемость инженеров по охране труда составила больше половины. Главными причинами являлось возложение на них дополнительной информации, несвойственной им работы и привлечение их к ответственности за неисполнение обязанностей управленца [9].

Подводя итог приходим к следующему заключению, в общем по компании ОАО «Тверьавтотранс» можно заметить тенденцию улучшения социальной среды за счет ее главного фактора – хороших условий труда, а также укрепления корпоративных духа и этики [5].

Библиографический список

1. Национальный доклад по корпоративному управлению. – Выпуск VI. – М., 2013. – С 11–31.

2. Бахтурина, Ю.И. Корпоративная социальная ответственность: анализ определений / Ю.И. Бахтурина // Современная экономика: проблемы и решения.

– 2012. – № 11. – С. 8–16.

3. Вербицкий, В. Кому и какое корпоративное управление нужно сегодня? / В. Вербицкий // Рынок ценных бумаг. – 2013. – № 7. – С. 58–60.

4. Иванова, Е.А. Корпоративное управление / Е.А. Иванова, Л.В. Шишкина. – М.: Наука, 2007. – 256 с.

5. Исаев, Д.В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент. Информационный аспект / Д.В. Исаев. – М.: Высшая школа экономики, 2010. – 229 с.

6. Кузнецова, Л.В. Принципы современного корпоративного управления / Л.В. Кузнецова // Российское предпринимательство. – 2012. – № 14. – С. 44–51.

7. Официальный сайт ОАО «ТверьАвтоТранс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tverautotrans.ru>. – Дата доступа: 25.04.2017.

8. Саломатина, Е.В. Влияние кодексов корпоративного управления на систему управления коммерческой организации / Е.В. Саломатина // Наука и экономика. – 2012. – № 5. – С. 44–49.

9. Спасенных, М. Ю. Инновационный бизнес: корпоративное управление НИОКР: учеб. пособие / М.Ю. Спасенных. М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2010. – 148 с. – (Сер. Образовательные инновации).

10. Трикер, Боб. Карманный справочник директора. Основы корпоративного управления. От А до Я / Боб Трикер. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 304 с.

11. Фридман, Майк Искусство и наука стратегии лидерства: новый подход к корпоративному управлению: моногр. / Майк Фридман, Бенджамин Трегоу. – М.: ФАИР-Пресс, 2004. – 272 с.

12. Харчилова, Х.П. Корпоративная социальная ответственность и корпоративное управление: сферы взаимодействия и взаимовлияния / Х.П. Харчилова // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2013. – № 2. – С. 175–181.

Пахомова О.И.

СТАНОВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР В РОССИИ: ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ НА ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ СТРАНЫ

В статье представлена трактовка становления корпоративных структур в России. Раскрыты особенности осуществления деятельности корпораций, виды корпоративных структур, действующих на территории РФ. Дана оценка влияния на экономическое развитие страны.

Ключевые слова: корпоративная структура, корпорация, факторы, влияние, становление, развитие, экономика, особенности.

Pakhomova O.I.

THE FORMATION OF CORPORATE STRUCTURES IN RUSSIA: ASSESSMENT OF IMPACT ON THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE COUNTRY

The article presents the author's interpretation of the formation of corporate structures in Russia. It reveals peculiarities of the implementation of the corporate activities as well as types of corporate structures operating in the Russian Federation. The author estimates the impact of corporate structures on the economic development of the country.

Keywords: corporate structure, corporation, factors, impact, formation, development, economy, peculiarities.

Становление корпоративных структур в России началось в 90-х годах 20 века в период распада Советского Союза. Развитие корпоративной культуры в стране проходило весьма стремительно. Причиной этого заключается в том, что общепринятые мировые стандарты корпоративного управления не были приняты, так как по большей части становление корпораций в России произошла с помощью приватизации государственных предприятий.

Деятельность корпоративных структур подразделяет разнесение ответственности собственника (в данном случае акционеров) и менеджеров компании (управляющее звено). Акционеры заинтересованы в получении максимальной прибыли, менеджеры – в развитии производства. Следовательно, стабильная операционная деятельность корпорации зависит от соблюдения интересов собственников и менеджеров. В литературных источниках И. Ансофф описывает корпорации следующим образом: корпорация – это форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих, работающих по найму [1].

Государством были разработаны законодательные меры по управлению корпораций. В 1994 году 30 ноября была принята статья 65 пункт 2 в ГК РФ об управлении в корпорации. Изменения, введенные 05.05.2014 ФЗ № 99, дают определение корпоративным структурам: «В соответствии с ГК РФ ст. 65 п. 1 юридические лица, учредители (участники) которых обладают правом участия (членства) в них и формируют в них высший орган, являются корпоративными юридическими лицами» [2]. Другими словами, корпорация – это особая форма организации, имеющая крупные размеры благодаря объединению нескольких юридических лиц, производящая дифференцированную продукцию и предусматривающая долевое участие акционеров собственников с целью получения прибыли.

Российские менеджеры крупных корпоративных структур проводили активную скупку акций своих предприятий и таким образом вступали в конкурентные отношения с внешними акционерами за право контроля деятельности компании и финансовыми потоками. По итогу в 1992–1999 гг. новые акционеры выиграли в этой борьбе, что привело к смене генеральных директоров у порядка 70% предприятий.

Слияние функций менеджера и акционеров, обладающих контролирующим пакетом акций, проходило специфическим путем. Этот

процесс происходил путем постепенного объединения менеджеров компании в акционеров и синхронного протекающим обратном направлении – акционеров в топ-менеджеров корпорации по мере интеграции контроля финансовой и операционной деятельности корпоративной структуры. Таким образом, во многих российских корпорациях ставят знак равенства между контролирующим акционером и топ-менеджером.

Такая сложившаяся ситуация является временной. Это связано с двумя факторами: из-за перераспределения собственности не настроена система контроля за теневыми финансовыми потоками и, из этого вытекающее, новые собственники не могут устраниваться от операционной деятельности компании, так как не смогут передать обязанности наемным менеджерам без риска потери титула собственности и контроля за финансовыми потоками.

В современных условиях государственные корпорации приобретают значительную роль в российской экономике. Государство занимается разработкой законодательной базы для развития государственно-частного партнерства в корпоративных структурах. Так в мае 2014 года был принят ФЗ № 99 «О внесении изменений в главу 4 части первой Гражданского кодекса Российской Федерации и о признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями), где прописываются основные постулаты деятельности коммерческих и некоммерческих лиц. В мировой практике формирование корпораций на основе государственно-частного партнерства (далее ГЧП) применяется, когда государство, оставляя за собой право собственности на объекты, привлекает частные инвестиции на их создание. В таком случае образуется корпорация со смешанной формой собственности.

Большое значение ГЧП в России связано с сырьевой направленностью экономики, что не может гарантировать стабильного развития страны и улучшения качества жизни населения. Важно отметить, что в ГЧП формирование совета директоров происходит с помощью участия правительства, вследствие чего, конфликты между акционерами и собственниками практически отсутствуют.

В процессе глобализации сформировались крупные корпоративные структуры мирового масштаба – транснациональные корпорации (далее ТНК). ТНК универсальны и могут создаваться и вести свою деятельность в любых отраслях, незапрещенных законодательством, и сформировываться в разные организационно-правовые формы и в любой государственной принадлежности. На основе международных договоров между хозяйствующими субъектами, с разными формами собственности, государством или несколькими государствами

могу создаваться ТНК, при условии соответствия с законодательства государства, где зарегистрирована корпорация.

Привлечение прямых иностранных инвестиций зависит от наличия в стране ТНК и не только. В России иностранные капиталовложения играют малозначительную роль, порядка 14% от общих капиталовложений. Как правило, иностранные инвестиции выступают в виде:

- Денег;
- Ценных бумаг;
- Имущественных прав;
- Права на интеллектуальную собственность в денежном эквиваленте;
- Информации;
- Другого имущества [3].

Ведущие в России корпорации такие как: «Газпром», «Лукойл», «Роснефть», «Сбербанк», «Банк ВТБ», «Сургутнефтегаз», «Норильский никель», «АФК система» и др. [4], ведут свою деятельность не только на территории РФ, а следовательно, имеют иностранные капиталовложения. Понятие «прямые иностранные инвестиции» описывает инвестиции: формирующиеся путем приобретения иностранным инвестором не менее 10% доли в уставном капитале компании, ведущую свою деятельность на территории другой страны; вкладывающееся в основные фонды филиала иностранного юридического лица, создаваемого на территории другой страны; в качестве предоставления в лизинг оборудования, стоимость которого по таможенным ценам не менее 1 миллиона рублей. Иностранные инвесторы, осуществляющие прямое инвестирование в российскую компанию, заинтересованы в оборачиваемости их средств с прибылью. При этом корпорации, в которые вкладывают иностранные инвесторы средства, ищут выгоду в улучшении эффективности своей деятельности, а именно привлечение их к управлению компанией.

Однако, в России недостаточно благоприятный инвестиционный климат. «В целом Россия в рейтинге Всемирного банка по условиям ведения бизнеса (DoingBusiness) за последние шесть лет поднялась со 124-го места на 40-е. Третий год подряд в стране формируется рейтинг инвестиционной привлекательности регионов, который основывается на двух параметрах: инвестиционный потенциал и инвестиционный риск. Первый показывает, на какую долю регион претендует на общероссийском рынке, а второй отражает сложности, с которыми инвестор сталкивается в той или иной территории. Ситуация в регионах значительно различается: в одних потенциал высок и риски минимальны, в других даже при высоком потенциале риски перевеши-

вают, и тогда инвестиции туда не идут» [5].

Для привлечения иностранных инвестиций в российскую экономику необходимо решить ряд проблем, таких как:

- Государственная инвестиционная политика проводит малоэффективную деятельность для поддержки и регулирования инвестиционного процесса государственными органами власти;
- Несвоевременное выполнение огромного количества инвестиционных программ и федеральных целевых программ по развитию регионов;
- Политические, социальные и экономические проблемы, отражающиеся на деятельности крупных корпоративных структур;
- Отсутствие согласованности действий различных органов ветвей власти;
- Специфичная операционная деятельность иностранных компаний в России.

Для проведения мероприятий по устранению этих проблем государство улучшает законодательную базу, проводит проверки в различных структурах ветвей власти, стимулирует и продвигает российские корпорации к расширению деятельности в другие регионы мира, проводит меры по улучшению инвестиционной привлекательности для иностранных партнеров.

Ведение операционной, финансовой и иной деятельности корпораций на территории того или иного государства несет последствия как для внутреннего экономического благосостояния страны, так и для внешнего влияния на другие экономики. В России наличие иностранных структур может нести положительное и отрицательное влияние на экономику. Положительными факторами являются привлечение местных сырьевых производителей для изготовления продукции корпорации, создание рабочих мест для местного населения, плата налоговых сборов государству. В качестве отрицательных последствий выступает большое конкурентное преимущество перед продукцией местного крупного производителя, агрессивная маркетинговая политика, вытеснение мелкого бизнеса, а, следовательно, безработица работников малого бизнеса, стремление к монополизации рынка, что губительно для экономического развития страны. Для сдерживания отрицательного фактора влияния на российскую экономику правительство РФ проводит профилактические меры по поддержке малого бизнеса, увеличения налоговых сборов для крупных корпоративных структур, стимулирование местных корпоративных структур к развитию путем инвестирования (скупки половины акций компании) и т.д.

Развитие российских корпораций затрудняется непродуманной

государственной политикой в отношении инвестиционной деятельности отечественного бизнеса в других странах. Малое количество иностранных капиталовложений не позволяет достичь уровня американских, европейских и азиатских корпораций, однако на сегодняшний день наблюдается увеличение темпа роста развития российских компаний. Важно отметить, корпоративное управление и инновационное развитие в российских корпоративных структурах значительно отличается и уступает иностранным конкурентам.

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что становление корпоративных структур в России проходило принципиально иным способом, нежели в других странах. Это связано с возникновением госкорпораций с отличительным корпоративным управлением, не смотря на внешнее сходство с другими иностранными госкорпорациями, а также значительное различие в моделях корпораций определяется во взаимодействии акционеров и топ-менеджеров. При этом акционеры стремятся максимально контролировать операционную и финансовую деятельность и занимать ключевые посты в компании, а менеджеры пытаются получить в собственность доли корпорации. Степень влияния корпоративных структур на экономическое развитие России имеет негативные последствия. Спад производства в конце XX века породил распространение иностранных корпораций в стране, что привело к еще большим трудностям по его восстановлению. Большое конкурентное преимущество зарубежных корпоративных гигантов во многих отраслях экономики сдерживает развитие корпоративных структур России. Однако, на сегодняшний день, корпорации, ведущие свою деятельность в области ТЭК имеют значительное преимущество над своими иностранными конкурентами и стремительно развиваются, распространяя свой бизнес на более дальние страны, что крайне положительно отражается на экономическом развитии России.

Библиографический список

1. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб: ПитерКом, 1999. – 416 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) // Собрание законодательства РФ. – 2017. – № 23. ст. 65. п. 3.
3. Зимин, А.И. Инвестиции: вопросы и ответы / А.И. Зимин. – М: Юриспруденция, 2006. – (Подготовка к экзамену).
4. Сайт российского журнала Forbes [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.Forbes.ru.
5. Андреев, Ф. Деньги выбирают [Электронный ресурс] / Ф. Андреев // Российская газета. – 2017. – 26 февраля (спецвыпуск № 7206 (40)). – М.: ФГБУ «Редакция «Российской газеты», 2017. – Режим доступа: <https://rg.ru/2017/02/26/reg-cfo/specialist-rejting-investicionnoj-privlekatelnosti-polezen-regionam.html>. – Загл. с экрана.

Сергеечева А.С.
**ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ В ПАО «ГАЗПРОМ»**

В статье представлены результаты исследования качества и особенностей корпоративного управления в ПАО «Газпром». Обоснована необходимость процесса формирования корпоративных отношений, базирующихся на принципе эффективности, а также совершенствования корпоративного управления. Выделены проблемы, «тормозящие» развитие корпоративного управления, обозначены его отрицательные черты.

Ключевые слова: корпоративное, управление, инвестиционная привлекательность, Кодекс корпоративного управления.

Sergeecheva A.S.
**ANALYSIS OF CORPORATE MANAGEMENT PECULIARITIES
AT PJSC «GAZPROM»**

The article discusses results of the research on quality and peculiarities of corporate management at PJSC «Gazprom». The author justifies the necessity for the formation of corporate relations based on the efficiency principle, and for improvement of corporate management. The article also defines problems «slowing down» the development of corporate management and designates its negative features.

Keywords: corporate management, investment attractiveness, Code of corporate management.

Руководство ПАО «Газпром» – эффективная команда управленцев высшего уровня. Приоритетными направлениями корпоративной политики менеджмента ПАО «Газпром» являются принципы повышения конкурентоспособности компании, эффективного расходования средств и роста капитализации.

В команду топ-менеджмента компании входят ведущие эксперты нефтяной, финансовой, экономической, управленческой, научной, производственной и HR-отраслей.

Корпоративное управление ПАО «Газпром» включает в себя иерархическую структуру, которая состоит из Совета директоров, органа исполнительной власти и состава акционеров.

Основными субъектами корпоративного управления ПАО «Газпром» являются органы управления и контроля (Общее собрание акционеров, Совет директоров, Правление, Председатель Правления и Ревизионная комиссия), внешний аудитор.

Независимую проверку финансово-хозяйственной деятельности компании проводит внешний аудитор.

Основные принципы корпоративного управления «Газпрома» закреплены в кодексе корпоративного управления (поведения) ОАО «Газпром», утвержденном Общим собранием акционеров ОАО «Газпром» 28 июня 2002 г.

Корпоративное управление ПАО «Газпром» направлено, в первую очередь, на неукоснительное соблюдение прав всех акционеров. На основе справедливого отношения к акционерам, защиты их прав и интересов вне зависимости от количества принадлежащих им акций построены ключевые внутренние документы «Газпрома».

В 2015 г. Общим собранием акционеров ПАО «Газпром» был утвержден Кодекс корпоративного управления, который разрабатывался в соответствии с Кодексом корпоративного управления Центрального банка Российской Федерации (Банка России), общепринятыми стандартами и принципами корпоративного управления и основными задачами деятельности Компании.

Одной из самых важных составляющих управления является организация труда работников. В этом направлении возникает несколько основных задач:

- добиться высокой эффективности труда;
- противодействовать оппортунистическому поведению работников;
- обеспечить оптимальный кадровый состав.

От решения этих проблем зависит в первую очередь себестоимость готовой продукции: чем эффективнее труд, тем выше качество и ниже затраты. Таким образом, продукт, сделанный более ответственным и профессиональным работником, приобретает ощутимое преимущество перед конкурентами [1, с. 264].

Другой не менее важной составляющей эффективного корпоративного управления является организация прозрачной и взаимовыгодной работы с партнерами и клиентами. Как известно, корпорации активно используют инструменты коммерческого кредита, ссуды, банковского кредита и так далее. Таким образом, между хозяйствующими субъектами возникают тесные связи взаимных обязательств.

Корпоративное управление ПАО «Газпром» характеризуется наличием одного основного акционера в лице ПАО «Газпром». Ему принадлежит 95,68% акций. Остальной пакет обыкновенных акций распределен между миноритарными акционерами – физическими и юридическими лицами, что в целом определяет распределение баланса сил между различными участниками корпоративных взаимоотношений.

Корпоративное управление в ПАО «Газпром» основывается на принципе устойчивого развития и повышения стоимости акционерного капитала «Газпром нефти» в долгосрочной перспективе. Компания реализует данный принцип через систему ответственного взаимодействия и построения доверительных отношений с работниками, поставщиками,

клиентами, а также жителями в регионах присутствия [2, с. 94].

Корпоративное и социальное управление направлено на обеспечение ПАО «Газпром» эффективной защиты прав и интересов своих акционеров, справедливого отношения к ним, прозрачности принятия решений собственными органами управления, профессиональной и этической ответственности членов органов внутреннего управления и контроля перед ПАО «Газпром».

Практика корпоративного управления ПАО «Газпром» с точки зрения защиты прав акционеров характеризуется следующими положительными аспектами:

- расширены полномочия Совета директоров Компании в части принятия решений по существенным сделкам;
- к аудиту финансовой отчетности по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) и российским стандартам бухгалтерского учета (РСБУ) привлечена общепризнанная аудиторская компания, избранная на конкурсной основе, – АО «ПвК Аудит»;
- при определении размера дивидендов ПАО «Газпром» ориентируется на показатели чистой прибыли, определяемой по МСФО;
- информация к годовому Общему собранию акционеров размещается на интернет-сайте Компании.

Как показало исследование, в качестве положительной практики деятельности органов управления и контроля крупной корпоративной структуры можно выделить следующее:

- в состав Совета директоров избираются независимые директора;
- заседания Совета директоров проводятся регулярно, в достаточном количестве и в соответствии с заранее утвержденным планом работы;
- порядок подготовки проведения заседания Совета директоров обеспечивает членам Совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению;
- в рамках Совета директоров созданы Комитет по аудиту, Комитет по кадрам и вознаграждениям. Деятельность Комитетов регулируется соответствующими Положениями.

По инициативе ПАО «Газпром» проведен независимый аудит корпоративного управления в подконтрольных компаниях, акции которых свободно обращаются на организованном рынке ценных бумаг и (или) которые осуществили (осуществляют) публичное размещение облигаций и иных ценных бумаг [3, с. 17].

В связи с проведенным аудитом в ПАО «Газпром» назрел вопрос о разработке поэтапного плана мероприятий, направленных на формирование оптимальной модели корпоративного управления, учи-

тывающий специфику деятельности.

Сравнительный анализ действующих стандартов корпоративного управления в ПАО «Газпром» и положений Кодекса корпоративного управления, одобренного Советом директоров Банка России 21 марта 2014 г. показал, что практика корпоративного управления в ПАО «Газпром» в большей части соответствует рекомендациям российского Кодекса корпоративного управления. Данное обстоятельство подтверждено и результатами независимого комплексного аудита практики корпоративного управления ПАО «Газпром», проведенного с привлечением специализированных организаций.

Таким образом, корпоративное управление в ПАО «Газпром» направлено в первую очередь на неукоснительное соблюдение прав всех акционеров. На принципе справедливого отношения к акционерам, защиты их прав и интересов вне зависимости от количества принадлежащих им акций.

Корпоративное управление ПАО «Газпром» отвечает высоким стандартам и требованиям и направлено на реализацию принципов открытости и общедоступности информации о ПАО «Газпром», обеспечения соблюдения баланса интересов миноритарных и мажоритарных акционеров.

В рамках совершенствования практики корпоративного управления в ПАО «Газпром» реализуется план мероприятий по внедрению рекомендаций НП «Российский институт директоров», а также ведет работу по внедрению рекомендаций Кодекса корпоративного управления, одобренного Советом директоров Банка России 21 марта 2014 года [4, с. 25].

Помимо внедрения ключевых рекомендаций Кодекса корпоративного управления в ПАО «Газпром» осуществляется внедрение таких решений в корпоративном управлении как проведение стратегических и рабочих сессий с участием членов Совета директоров ПАО «Газпром» и топ-менеджеров.

ПАО «Газпром» также принимает активное участие в совершенствовании нормативного регулирования в области корпоративного управления, являясь участником различных групп и круглых столов в данной сфере. В частности, представители ПАО «Газпром» являются членами подгруппы по правовому регулированию корпоративных отношений Рабочей группы по созданию международного финансового центра в Российской Федерации, членами Комитета эмитентов акций ЗАО «ФБ ММВБ».

Таким образом, в системе корпоративного управления в ПАО «Газпром» выявлены следующие основные проблемы:

- Диспропорция между заявленными целями организации и

распределением ресурсов;

- Структурная напряженность;
- Доминирование вертикальных связей в ущерб горизонтальным.

Для их решения целесообразно разработать организационно-экономические мероприятия, направленные на совершенствование корпоративного управления на основе внедрения рекомендаций Кодекса корпоративного управления в целях повышения его качества и эффективности.

Библиографический список

1. Корпоративное управление: вопросы практики и оценки российских компаний / О.В. Бандалюк, И.В. Березинец, А.В. Бухвалов и др. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2012. – 328 с.
2. Практики корпоративного управления в России: определение границ национальной модели. Экспертно-аналитический доклад. – М.: Норма, 2011.
3. Саломатина, Е.В. Российская практика корпоративного управления / Е.В. Саломатина // Российское предпринимательство. – 2014. – № 1 (247).
4. Степанова, А.Н., Кузьмин, С.А. КУ и операционная эффективность российских компаний / А.Н. Степанова, С.А. Кузьмин // Корпоративные Финансы. – 2011. – № 4 (20).

РАЗДЕЛ 3. Стратегическое управление

Баскаков Д.И., Белихин Д.А., Розова С.В.
РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ
МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Статья посвящена рассмотрению процесса внедрения системы менеджмента качества в организации. В статье представлены понятие, принципы, функции, процедура внедрения системы менеджмента качества в организации и основные проблемы, с которыми она сталкивается при внедрении системы менеджмента качества. Большое внимание в данной статье уделено также сертификации данной системы, грамотная реализация которой может являться гарантией для потребителей и основой для получения конкурентного преимущества.

Ключевые слова: качество, менеджмент качества, система менеджмента качества.

Baskakov D.I., Belikhin D.A., Rozova S.V.
RUSSIAN PRACTICE OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM
IMPLEMENTATION

The article deals with issues of the process of quality management system implementation at an organization. It presents the concept, principles, functions, procedure of quality management system implementation at an organization, and main challenges faced by an organization while implementing quality management system. Authors pay considerable attention to the issue of certifications of this system which, if being appropriately implemented, could be regarded as a guarantee for customers and basis for competitive advantage.

Keywords: quality, quality management, quality management system.

В условиях современной экономики одним из первостепенных факторов, характеризующих успешность, конкурентоспособность и экономическую эффективность, является высокое качество производимой продукции. Каждая организация, которая ставит перед собой задачу по повышению качества производимых товаров или услуг, должна иметь в своем распоряжении подробный план, а также выработать ясную программу управления качеством. Одним из инструментов, выработанных мировой практикой для достижения стабильного качества продукции, является система менеджмента качества. Данная система охватывает всю деятельность организации комплексно. Необходимо отметить, что данная система получила широкое распространение во всем мире.

Организация, ставящая перед собой задачи по улучшению качества той продукции, которую они выпускают, должна, в первую очередь, позаботиться о введении системы менеджмента качества или же улучшении уже введенной системы.

Система менеджмента качества (СМК) – система менеджмента

для руководства и управления организацией применительно к качеству [1]. Она предназначена для улучшения деятельности, повышения конкурентоспособности организации на отечественном и мировом рынках [4].

При создании СМК обычно руководствуются требованиями, представленными в стандартах ISO серии 9000, поскольку данные стандарты являются наиболее эффективными. Недаром они получили широкое распространение во всем мире.

Конечно, создать систему менеджмента качества в организации можно и не ориентируясь на вышеперечисленные стандарты. Однако для того чтобы сертифицировать эту систему, то есть получить документ, свидетельствующий о том, что процессы, осуществляемые в организации, эффективны и направлены на постоянное улучшение качества продукции (услуг), система должна соответствовать требованиям стандарта ISO 9001-2000 [5].

Если у организации стоит задача построить СМК на основе стандарта серии ISO 9001, то руководству необходимо заняться созданием таких элементов системы менеджмента качества, как:

1) «Политика в области качества» – это документ, в котором формулируются цели и задачи СМК, а также же принципы, на которых данная система будет построена;

2) система взаимосвязанных процессов, которая соответствует «политике в области качества»;

3) нормативные документы, которые описывают и регулируют бизнес-процессы деятельности организации в границе деятельности СМК;

4) эффективный механизм реализации требований, регламентированных нормативной базой;

5) обученный и подготовленный персонал организации.

Формирование всех вышеперечисленных элементов должно основываться на следующих принципах:

1. Ориентация на потребителя (организации необходимо делать то, что хочет потребитель, и прогнозировать его желания).

2. Лидерство руководителя – так как организация действует всегда в рамках ограниченности ресурсов и входных данных в конкурентной среде, то только лидер, обладающий видением, силой духа, способен обеспечить достижение ее целей (миссии).

3. Вовлечение персонала (так как персонал организации является ее основным ресурсом и одновременно самой чувствительной заинтересованной стороной, опора лидеров на него – залог успеха).

4. Процессный подход (система менеджмента качества организации динамична, и ее элементами являются процессы, через которые до-

стигаются цели, т.е. через процессы обеспечиваются любые изменения).

5. Системный подход к менеджменту (учет всех факторов, воздействующих на внешнюю и внутреннюю среду организации).

6. Постоянное улучшение – основа современного менеджмента, которая предполагает постоянную адаптацию к произошедшим и ожидаемым изменениям в среде, а иногда и формирует их.

7. Принятие решений, основанных на фактах (напоминание о том, что стабильность функционирования организации возможна не только на основе интуиции, но и с использованием данных измерений).

8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками (наряду с принципом «ориентации на потребителя» предполагает создание устойчивых цепей поставок на основе взаимовыгодного сотрудничества [4; 6]).

Главная функция системы менеджмента качества – руководство и управление качеством в организации, она позволяет:

1) сделать невозможным получение потребителем некачественных услуг, продукции;

2) сделать деятельность организации более прозрачной и для сотрудников, и для клиентов;

3) осуществлять работу организации на основании процессного подхода;

4) управлять наиболее важными процессами при помощи ключевых показателей;

5) принимать как тактические, так и стратегические решения на основе фактов;

6) улучшить экономическую эффективность организации путем удовлетворения потребностей клиентов.

Это далеко не все, на что способна грамотно построенная система менеджмента качества. Построение данной системы подразумевает под собой целый комплекс мероприятий, которые затрагивают самые различные направления деятельности организации и даже её подсистем, таких как стратегическое управление, логистика, управление персоналом и так далее. Другими словами, внедрение системы менеджмента качества – процедура очень трудоемкая, длительная и происходит обычно в несколько этапов:

1) принимаются решения о начале проекта, происходит извещение сотрудников, которых затронут изменения. Также на данном этапе формулируются цели построения системы, выделяются процессы, которые будут подвергаться контролю, а также критерии их оценки.

2) Проводится оценочный аудит, цель которого – оценка действующей системы управления качеством в организации согласно ГОСТ ISO 9001–2015. Данное мероприятие проводится при помощи выборочной проверки документации и деятельности организации.

Оно позволяет определить также слабые места в работе организации и, впоследствии, дать рекомендации по улучшению существующей системы качества.

3) Проводится обучение персонала, задача которого – изучить теорию менеджмента качества, действующие стандарты ISO, основные требования к внедрению СМК и т.п. Обучение персонала можно провести при помощи сторонних специалистов, так и организацией самостоятельно, если в ней имеются специалисты данного профиля.

4) Разрабатывается план и график выполнения поставленных задач. План должен придерживаться следующих моментов:

- должен быть максимально подробным;
- должен включать описание всех этапов внедрения СМК;
- должен раскрывать список сотрудников, ответственных за каждый этап выполнения проекта. Обычно в данный список входят руководители организации, а также ее лучшие сотрудники;

- должен рассматривать бюджет внедрения СМК. Он состоит из расходов на сертификацию, расходов на оплату услуг сторонних специалистов, к услугам которых прибегает организация для проведения обучения персонала, если в этом есть необходимость, а также расходы на дальнейшее обучение персонала и стоимость отвлечения руководителей организации от основной работы для ведения проекта. В процессе разработки и внедрения СМК стоимость привлечения организацией сторонних специалистов может быть дешевле, чем принятие участия в проекте руководителей организации и обученных собственными силами сотрудников;

- должен отражать процедуру оценки внедрения СМК. В данном пункте определяются различные критерии оценки внедрения СМК. Данные критерии позволяют руководству организации определить, удалось ли достигнуть поставленных в начале целей проекта.

5) Разработка нормативной документации. На данном этапе формируются различные нормативные документы, регламенты, процедуры, цель которых – обеспечение правильной работы системы менеджмента качества. Основу для таких документов обычно составляют уже принятые в организации документы, подвергающиеся изменению и дополняющиеся в соответствии с требованиями принятых стандартов.

В первую очередь готовится документ «Руководство по качеству», основой которому служит политика в области качества организации. «Руководство по качеству» должно содержать основные положения, которые регламентируют деятельность в рамках СМК, например требования к службе качества, порядок ведения документооборо-

та СМК и так далее.

Следующий уровень документов называется «Общесистемные документированные процедуры». В соответствии со стандартом ISO 9001 следует осуществлять шесть процедур:

- управление документами;
- управление данными (записями);
- управление аудитом СМК;
- управление продукцией, не соответствующей стандартам (процесс выявления несоответствующей продукции и порядок действий с ней);
- управление мероприятиями, корректирующими несоответствия;
- управление мероприятиями, предупреждающими появление несоответствий.

Документы следующего уровня описывают правила эффективного планирования и реализации процессов и управления ими. К таким документам относятся рабочие методики, должностные инструкции работников, технологические карты процессов.

Основанием «пирамиды» документов являются данные, подтверждающие, что требования, предъявляемые СМК, реализуются на практике. Это отчеты о проделанной работе, записи в журналах операций и т.п., то есть документальная основа ежедневной работы сотрудников.

При составлении нормативной документации нужно учитывать требование стандарта ISO 9001 о компетенции персонала, выполняющего работы в рамках СМК. Это означает, что в нормативных документах должны описываться процесс доступа работников к нормативной документации, а также требования к компетенции персонала (уровень знаний, опыт работы), программа повышения уровня сотрудников в случае необходимости, система мотивации сотрудников и т.п.

Необходимо отметить, что эффективное использование большого числа нормативных элементов СМК требует наличия в организации систем электронного документооборота [5].

б) Проведение тестирования СМК и внутренний аудит. После разработки нормативной документации необходимо начать опытную эксплуатацию системы, которая должна сопровождаться проведением различных внутренних проверок и специальных процедур, цель которых – проверить работу новой системы менеджмента качества. Нужно учитывать, что процессы должны запускаться не сразу, а постепенно.

Внутренний аудит должен выявлять отклонения между работой и требованиями стандарта. Данные несоответствия необходимо зафиксировать. По результатам внутреннего аудита необходимо провести

коррекцию работы сотрудников, занятых внедрением опытной СМК, а также нормативной документацией во избежание дальнейших проблемных ситуаций. Данная работа также должна документироваться.

7) Сертификация СМК третьей стороной. Решение о сертификации СМК организация принимает добровольно, но, так как это независимая проверка, проводящаяся органом по сертификации, то она позволит выявить слабые места СМК организации, если таковые имеются. На наш взгляд, незаинтересованная сторона может сделать это точнее, чем какое-либо внутреннее подразделение организации. В результате проведения данного этапа руководство получает уверенность в том, что производимая продукция и оказываемые услуги соответствуют конкретным стандартам качества.

Когда встает задача сертифицировать созданную СМК, то для этого необходимо представить в сертификационный орган ряд документов:

- заявление о сертификации;
- все документы по СМК («Политику в области качества», «Руководство по качеству»; схему организационной структуры организации, документированные процедуры и другие разработанные документы СМК);

- перечень основных потребителей и поставщиков организации.

Специалисты сертификационного органа в течение месяца проводят экспертизу представленных документов. Экспертиза может включать визит представителей сертификационного органа в организацию для проверки системы качества в действии. По итогам проверки составляется протокол, в котором фиксируются все несоответствия между СМК и требованиями ISO 9001. Обычно по результатам первого этапа проверки находят более ста несоответствий, и задача организации – как можно быстрее устранить их и доказать это сертификационному органу. Как правило, на данные операции уходит 1–4 месяца.

После этого проводится, собственно, сама сертификация. Если все значимые несоответствия устранены, организации выдается сертификат (он оформляется около месяца). Повторные (наблюдательные) аудиты СМК сертификационный орган проводит с определенной периодичностью. Они подтверждают, что организация не только внедрила систему менеджмента качества, но и постоянно улучшает ее.

Международный опыт свидетельствует, что внедрение системы менеджмента качества позволит организации:

- усовершенствовать и сделать свою деятельность оптимальной, а также повысить производительность;
- сделать больший упор на цели своей деятельности и завое-

вать ожидания потребителей;

- добиться высокого качества своей продукции и услуг для удовлетворения потребностей потребителей и стабильно его поддерживать;
- расширяться и искать новые возможности или удерживать свои позиции в уже завоеванных сегментах рынка.

Подводя итог, нужно отметить, что при внедрении системы менеджмента качества, организация приобретет следующие положительные факторы:

- увеличится вовлечение персонала в деятельность организации в сфере качества продукции;
- снизится себестоимость продукции в связи с сокращением затрат на выявление и исправление потерь от брака;
- произойдет рост прибыли и инвестиционной привлекательности организации;
- улучшится управляемость организации;
- произойдет рост мотивации и лояльности персонала, а также улучшение обстановки в коллективе;
- повышение производительности труда – наступает автоматически, когда сотрудники вовлечены в процесс внедрения СМК;
- произойдет развитие имиджа и повышение конкурентоспособности организации;
- произойдет повышение удовлетворенности клиентов продуктами и услугами;
- появится возможность выхода на зарубежные рынки;
- будет происходить постоянное улучшение деятельности организации;
- произойдет рост объема продаж и повышение финансовой устойчивости организации;
- улучшатся технологические процессы.

Стоит отметить, что система менеджмента качества это лишь один из способов достижения целей организации и получения дополнительных преимуществ. По определенным причинам внедрение данной системы может быть безуспешным. Рассмотрим причины возможных проблем при внедрении СМК:

1) безразличность руководства организации. Непонимание им своей главной роли и обязательств при формировании, функционировании и непрерывном совершенствовании эффективности СМК может стать первоочередной причиной неуспеха. На практике руководство организации редко основательно вникает в проблему;

2) недостаточное восприятие и непонимание персоналом организации сущности СМК. Во многих случаях СМК воспринимается

персоналом лишь как пакет документов. В организациях можно встретить формальные, ненужные, порой оформленные с нарушениями документы;

3) фиктивное «внедрение» СМК. Стремление руководства организаций в самые короткие сроки и любым способом получить сертификат приводит к применению крайне многообразного набора средств. Разработка СМК целиком возлагается сторонним специалистам. При использовании данного подхода персонал организации, как правило, обладает весьма малым представлением о СМК, а на отдельных уровнях – не имеет его вообще;

4) несоблюдение процессов сертификации. Минусы разработки и внедрения СМК в организациях могут усиливаться также недостатками процедур сертификации, которые связаны с всевозможными причинами. Выделим некоторые из этих причин:

- несоблюдение правил работы органов по сертификации;
- низкий общий уровень профессионализма комиссии по сертификации, что может быть связано с неимением в ней эксперта или технического эксперта, который специализирован на экономической деятельности организации, которую он проверяет;
- предумышленные или предвзятые действия экспертов;
- малоэффективная технология проведения аудиторских проверок в организации;
- низкий контроль органов по сертификации аккредитующими организациями.

Опыт ведущих российских организаций свидетельствует о том, что в процессе разработки и внедрения системы менеджмента качества проявляется большое количество различных проблем, являющихся, в большинстве своем, психологическими, то есть проблемы в основном связаны с руководством и персоналом, а также их взаимодействия друг с другом. Одной из самых серьезных таких проблем является сопротивление персонала изменениям внутри организации. Чаще всего, такая реакция персонала связана с недостаточным стимулированием и мотивацией. Если рассматривать российский опыт, то чаще всего сопротивление персонала преодолевается руководством довольно жестко при помощи различных выговоров, лишения премий и так далее, то есть уделяется очень малое внимание стимулированию и мотивации рабочих. Также необходимо отметить, что чаще всего общение персонала с руководством ограничивается «карательными мерами», руководство не считает нужным правильно довести до сотрудников стратегию в области качества. Отсюда возникает различие в понимании стратегии по внедрению СМК между руководством и

персоналом. Таким образом, менеджмент организации должен в полной мере доносить информацию до персонала, обучать, мотивировать. Персонал же, в свою очередь, должен быть готовым к переменам, и уметь прислушиваться к руководству. Грамотное действие менеджмента и работников организации позволит внедрить СМК так, чтобы она действительно приносила выгоду всей организации.

Библиографический список

1. ГОСТ ISO 9000-2011 Системы менеджмента качества, 2011.
2. ГОСТ ISO 9001-2015 Системы менеджмента качества, 2015.
3. ГОСТ ISO 9001-2000 Системы менеджмента качества, 2000.
4. Карельская, К.А., Грязнова, В.В. К вопросу оценки качества образовательных услуг / К.А Карельская, В.В. Грязнова // Вестник Тверского государственного технического университета: научный журнал. Серия Науки об обществе и гуманитарные науки. – 2015. – № 2. – С. 52–57.
5. Нугманова, М.К., Зергилова, А.К. Внедрение системы менеджмента качества на предприятии / М.К. Нугманова, А.К. Зергилова // Вестник Самарского муниципального института управления: научный журнал. – 2012. – № 2. – С. 54–60.
6. Дж. Кампанелла. Экономика качества. Основные принципы и их применение; / Дж. Кампанелла. Пер. с англ. А. Раскина; науч. ред. Ю.П. Адлер, С.Е. Щепетова. – М.: РИА Стандарты и качество, 2005. – 232 с.
7. Семенова, Е.И. Управление качеством / под ред. Е.И. Семеновой. – М.: КолосС, 2014. – 184 с.

Зенюк А.В.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЯХ: ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ

В статье проведено исследование правовых основ организации и проведения процедур стратегического планирования на уровне муниципалитетов. Выявлены основные проблемы в данной сфере: неразвитость законодательства, регулирующего деятельность муниципальных образований; недостаток кадров, способных решать сложные управленческие задачи в муниципальной сфере; ограниченность финансового обеспечения деятельности муниципального образования; несформированность системы стратегического планирования на муниципальном уровне.

Ключевые слова: стратегическое планирование, муниципальное образование, муниципальное управление, социально-экономическое развитие.

Zenyuk A.V.

STRATEGIC PLANNING AT MUNICIPALITIES: LEGAL ASPECTS

The article explores the legal basis for organization and conduct of strategic planning procedures at the municipal level. The author reveals main problems in this area including underdevelopment of the legislation regulating municipal activities; shortage of personnel capable of solving complex management tasks in the municipal sphere; limited financial support for the municipal activities; lack of strategic planning system at the municipal level.

Keywords: strategic planning, municipality, municipal management, social and economic development.

В системе муниципального управления проявляется множество проблем, которые возникают при организации процесса стратегического планирования в муниципальных образованиях Российской Федерации, а именно:

- 1) неразвитость законодательства, регулирующего деятельность муниципальных образований;
- 2) недостаток кадров соответствующей квалификации;
- 3) ограниченность финансового обеспечения деятельности муниципальных образований;
- 4) несформированность системы стратегического планирования на муниципальном уровне.

В рамках настоящего исследования акцент сделан на проблеме неразвитости и слабой эффективности функционирования стратегического планирования в муниципалитетах. Вся деятельность в данной области должна соответствовать требованиям законодательно-правовой базы РФ (таблица 1).

Таблица 1. Нормативно-правовые акты стратегического планирования в Российской Федерации

Документ	Краткая характеристика
1. Постановление Правительства Российской Федерации от 25 июня 2015 года № 631 «О порядке государственной регистрации документов стратегического планирования и ведения федерального государственного реестра документов стратегического планирования»	Министерство экономического развития Российской Федерации создает реестр, ведение которого осуществляется на электронных носителях, учитывая требования законодательства о государственной, коммерческой, служебной и иной охраняемой законом тайне. Чтобы зарегистрировать документы стратегического планирования нужно внести его в реестр записи, который содержит реестровый номер, дату, наименование, вид, реквизиты документа и др.

Продолжение таблицы 1

<p>2. Постановление Правительства Российской Федерации от 2 августа 2010 года № 588 «Об утверждении Порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации» (редакции от 17 июля 2015 года) Разработка государственных программ осуществляется на период, определенный решением Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации для достижения приоритетов и целей социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации. При формировании государственных программ нужно учитывать цели, задачи и мероприятия приоритетных национальных проектов.</p>	
<p>3. Постановление Правительства Российской Федерации от 4 августа 2015 года № 789 «Об утверждении Правил разработки, корректировки, осуществления мониторинга и контроля реализации основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации» Министерство экономического развития Российской Федерации разрабатывает на 6 лет, а также корректирует основные направления деятельности Правительства Российской Федерации. Первый этап – направление запроса участникам разработки основных направлений о предоставлении информации. Второй этап – на основе представленной информации разрабатывается в течение 2 месяцев проект основных направлений деятельности. Третий этап – Министерство экономического развития вносит проект распоряжения Правительства Российской Федерации об утверждении основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации</p>	<p>Разрабатываемая стратегия основывается в соответствии с основами государственной политики регионального развития РФ и стратегии национальной безопасности РФ. Она разрабатывается на всех территориях Российской Федерации в период, на который разрабатывается стратегия социально-экономического развития РФ и утверждается распоряжением Правительства РФ</p>
<p>4. Постановление Правительства Российской Федерации от 8 августа 2015 года № 822 «Об утверждении Положения о содержании, составе, порядке разработки и корректировки стратегий социально-экономического развития макрорегионов» Стратегия макрорегиона включает в себя территории 2 и более субъектов Российской Федерации, определяя направления, приоритеты, цели и задачи социально-экономического развития части территории Российской Федерации. Стратегия разрабатывается и корректируется в целях обеспечения согласованности проведения в территориальном и временном отношении мероприятий, предусмотренных стратегией пространственного развития, отраслевыми документами стратегического планирования, стратегиями социально-экономического развития субъектов Российской Федерации и др., а также на основе данных прогноза социально-экономического развития Российской Федерации на долгосрочный период</p>	

Окончание таблицы 1

<p>5. Постановление Правительства Российской Федерации от 8 августа 2015 года № 823 «Об утверждении Правил разработки, корректировки, осуществления мониторинга и контроля реализации стратегии социально-экономического развития Российской Федерации»</p> <p>Разрабатывается стратегия на 6 лет для формирования государственной политики в сфере социально-экономического развития Российской Федерации. Правительство Российской Федерации определяет дату начала разработки и перечень участников стратегии. Участие в разработке принимают федеральные органы исполнительной власти, заинтересованные органы государственной власти субъектов Российской Федерации, Экспертный совет при Правительстве Российской Федерации и другие участники. Участники разработки стратегии в течение 2 месяцев со дня направления запроса, представляют в Министерство экономического развития РФ сведения. Министерство в течение 10 месяцев на основе предоставленных сведений разрабатывает проект стратегии, который утверждается распоряжением Правительства РФ</p>	
<p>6. Постановление Правительства Российской Федерации от 20 августа 2015 года № 870 «О содержании, составе, порядке разработки и утверждения стратегии пространственного развития Российской Федерации, а также о порядке осуществления мониторинга и контроля ее реализации» (вместе с «Положением о содержании, составе, порядке разработки и утверждения стратегии пространственного развития Российской Федерации и подготавливаемых в ее составе предложений о совершенствовании системы расселения на территории Российской Федерации и приоритетных направлениях размещения производительных сил на территории Российской Федерации»)</p>	
<p>7. Постановление Правительства Российской Федерации от 29 октября 2015 года № 1162 «Об утверждении Правил разработки, корректировки, осуществления мониторинга и контроля реализации отраслевых документов стратегического планирования Российской Федерации по вопросам, находящимся в ведении Правительства Российской Федерации»</p>	<p>Разработка отраслевых документов осуществляется в период, на который разрабатывается прогноз социально-экономического развития Российской Федерации. К документам отраслевого назначения можно отнести отраслевые стратегии, схемы и стратегии развития отраслей экономики и сфер государственного управления и иные документы</p>

Источник: составлено автором

Обращаясь к общим правовым положениям нормативно-правового обеспечения реализации Федерального закона от

28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» можно констатировать, что многие его положения не реализованы, отдельные документы находятся на стадии разработки.

К основным документам стратегического планирования, разрабатываемым на уровне муниципального образования, относятся:

1) стратегия социально-экономического развития муниципального образования;

2) план мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования;

3) прогноз социально-экономического развития муниципального образования на среднесрочный или долгосрочный период;

4) бюджетный прогноз муниципального образования на долгосрочный период;

5) муниципальная программа.

В Тверской области принят закон от 15 июля 2015 года №66-ЗО «О стратегическом планировании в Тверской области», в котором определены основные субъекты процесса стратегического планирования (рисунок 1).

Анализ реализации Федерального закона от 28 июня 2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» свидетельствует о наличии в данной сфере определенного проблемного поля.

Основной проблемой является то, что отсутствует объединенность процессов разработки отдельных стратегических и программных документов различными ведомствами, проявляется несогласованность между стратегическими документами и бюджетным процессом, отсутствует согласованность важнейших параметров стратегических документов друг с другом, что влияет на принятие решений в различных сферах и уровень экономического развития субъекта в целом.

В настоящее время отсутствует единая методология реализации Федерального закона от 28 июня 2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» и единые принципы разработки документов стратегического планирования. При этом федеральные органы исполнительной власти приступили к разработке отдельных методических рекомендаций для отдельных документов при отсутствии прописанных в законе норм единства принципов и методологии, единства порядка осуществления стратегического планирования, взаимосвязи, преемственности и непрерывности планирования, четкой последовательности этапов разработки документов.

Отсутствует комплексный подход к преемственности стратегических документов, а также к определению роли и места отдельных документов.



Рисунок 1. Субъекты стратегического планирования

Отсутствует утвержденный план подготовки документов стратегического планирования, устанавливающий сроки и последовательность подготовки документов, и как следствие – невозможность реализовать преемственность приоритетов, целей, задач социально-экономического развития страны и их декомпозицию по отраслям и территориям.

Разрозненность целей, принципов и показателей стратегического планирования не представляется возможным в условиях разумной штатной численности Федеральные органы исполнительной власти организовать мониторинг и контроль реализации документов стратегического планирования.

Решение выше обозначенных проблем позволит повысить результативность и эффективность процесса стратегического планирования на муниципальном уровне.

Библиографический список

1. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон Рос. Федерации от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ.
2. Богданова, Ю.В., Смирнова, О.О. Дорожная карта разработки базовых документов стратегического планирования и прогнозирования в реализацию Федерального закона № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» / Ю.В. Богданова, О.О. Смирнова // Сборник материалов Всероссийской конференции молодых ученых по вопросам государственного стратегического планирования «Форум молодых стратегов», Москва, 20 мая 2015 г. – М.: Издательство МНЭПУ, 2015. – Т. 1. – С.45–83.
3. Смирнова, О.О. Актуальные вопросы государственного планирования или первые действия «на старте» за полгода после вступления в силу закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации» / О.О. Смирнова // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2015. – № 1(21). – С.55–58.

Старшинова Т.А., Михайлюк И.С., Нечаева Н.В. ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ АНТИКРИЗИСНЫХ МЕР В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Статья посвящена исследованию антикризисного управления персоналом в России. В результате исследования авторами описаны основные понятия антикризисного управления, принципы и основные направления антикризисного управления, изучен опыт применения антикризисных мер на предприятиях.

Ключевые слова: антикризисное управление, антикризисное управление персоналом, кризис, принципы антикризисного управления.

Starshinova T.A., Mikhailyuk I.S., Nechayeva N.V. EXPERIENCE OF ANTI-CRISIS MEASURES APPLICATION IN THE FIELD OF HR MANAGEMENT

The article is dedicated to the study on anti-crisis HR management in Russia. Authors describe basic concepts, principles and main directions of anti-crisis manage-

ment based on examination of the experience of anti-crisis measures application at Russian enterprises.

Keywords: anti-crisis management, anti-crisis HR management, crisis, anti-crisis management principles.

Кризис в организации в определённой и достаточно большой степени отражается на состоянии персонала. Может происходить снижение эффективности работы, достаточно сильное снижение производительности труда за счёт постоянных стрессов и достаточно напряжённой атмосферы в коллективе. Причины стрессов разнообразны – от задержек заработных плат до угрозы потери работы.

Антикризисное управление считается достаточно сложным процессом, так как здесь важное место будут занимать социально-психологические факторы.

Так что же предполагает антикризисное управление? Во-первых, оно может включать отказ от лишних работников в связи с тем, что они не соответствуют своей должности. Во-вторых, можно привлекать новых сотрудников, способных участвовать в развитии организации. В-третьих, антикризисное управление может включать перепрофилирование в связи с внедрением новейших технологий или полной реорганизацией фирмы. Это в свою очередь, приведет к росту значения процесса обучения персонала, управления их знаниями.

Традиционно в антикризисном управлении выделяют несколько направлений. Рассмотрим некоторые из них.

Первым направлением считаются кадровые программы. Разрабатываются индивидуально, и их содержание будет зависеть от целей.

Вторым направлением является определение профессиональных направлений. Здесь устанавливается оптимальный уровень знаний, умений для конкретной должности и в соответствии с этим ведётся набор персонала.

Третьим направлением можно считать создание и налаживание связей руководитель-менеджер-сотрудник. Известно, что прочные информационные каналы важны всегда для эффективной работы организации. И во время кризисной ситуации данному направлению должно уделяться как можно больше внимания.

Антикризисное управление персоналом строится на конкретных принципах.

1) Принцип системности. Все сотрудники, категории работников, их взаимодействие и взаимосвязи рассматриваются в рамках системы.

2) Принцип правовой и социальной защиты. Важно соблюдать все законодательные нормативные акты. Организация должна уметь отстаивать свои интересы и интересы своего персонала при возникно-

вении конфликтных ситуаций.

3) Принцип равных возможностей. Для всех на предприятии должны быть созданы равные условия.

4) Принцип командности. Создание определённых групп (команд) позволяет повысить эффективность деятельности.

5) Принцип индивидуального подхода к каждому сотруднику. Должны быть определены возможности и способности конкретного сотрудника. В соответствии с этим необходимо создать условия для развития [1, с. 15].

Также, антикризисное управление персоналом включает в себя не только формальную организацию работы с персоналом, но и совокупность факторов социально-психологического, нравственного характера – демократический стиль управления, заботливое отношение к нуждам человека, учет его индивидуальных особенностей и пр. [2, с. 38].

Благодаря концепции антикризисного управления персоналом, руководители организации по собственной инициативе уделяют особый интерес стратегическим, перспективным направлениям работы с персоналом. Например, из-за перехода на новые технологии, проводят массовую переквалификацию сотрудников организации; привлекают молодых специалистов в связи с омоложением кадров; разрабатывают принципы трудоустройства сотрудников при их массовом высвобождении и пр.

Антикризисная кадровая политика состоит из деятельности по долгосрочному, среднесрочному и текущему прогнозированию. Только она уделяет большое внимание проблемам, расставляет приоритеты и ориентиры. Политика характеризуется следующими признаками: агрессивность, мобильность, гибкость, адаптивность, ориентация на антикризисные ситуации и т.д.

Важными чертами антикризисной кадровой политики являются ее комплексность, направленная на единство целей, принципов и методов в работе с персоналом, единство для всей организации, но и многоуровневость, охватывающая все группы персонала, рациональность, реалистичность, созидательность и пр.

Данные черты носят относительно обособленный характер. В деятельности организации они пересекаются, изменяются, дополняются и образуют системную целостность.

Таким образом, для того чтобы обеспечить эффективность руководства персоналом в системе антикризисного управления, выделяют следующие стратегические меры:

1. привлечение молодых, новых специалистов;
2. переквалификация сотрудников из-за перехода на новые технологии;

3. разработка системы гарантий (социальных, правовых и т.д.);
4. организация системы трудоустройства сотрудников при перепрофилировании предприятия.

В антикризисном управлении персоналом иногда применяются жесткие меры, но только в критических ситуациях. Отметим, что кадровая политика должна быть рациональной, учитывать цели и задачи всех уровней, а также экономические и правовые направления деятельности организации.

Для того чтобы более наглядно рассмотреть опыт применения антикризисных мер в управлении персоналом, приведем пример.

Так, в своё время кризисная ситуация возникла на предприятии «Ямбурггаздобыча». Там во много раз повысилась текучесть кадров. Отдел кадров в попытке выяснить причину данного явления провёл опрос сотрудников. Было выяснено, что предприятие в основном покидают «молодые» сотрудники (те, кто проработал два года и меньше). Также отдел кадров выявил социальные и организационные факторы, которые оказывают влияние на адаптацию сотрудников.

И так, на основе анализ полученных результатов кадровая политика стала проводиться в нескольких направлениях: внедрение новой системы аттестации руководителей и сотрудников, стало уделяться особое внимание переподготовке кадров и повышению их квалификации (для этого была создана сеть образовательных центров). Данная практика принесла свои плоды – текучесть кадров значительно снизилась.

Другим примером может служить АО «Элсиб». Данная организация тоже несколько раз сталкивалась с кризисными ситуациями. Каждый этап требовал своего подхода и своих управленческих решений. В определённый момент руководство определило сотрудников как главный резерв организации. Была предпринята попытка изменения системы оплаты труда, но данная мера не принесла результатов. Стало понятно, что проблема вышла на уровень отношений в производстве.

Главной трудностью в осуществлении кадровой политике в АО «Элсиб» являлось непринятия новых мер и их непонимание сотрудника. И всего этого были свои причины – уже установившиеся традиции, взаимоотношения, обычаи на предприятии, они формировались в течение многих лет.

Проанализировав ситуацию, менеджер по персоналу создал программу, носящую названия «Человек». Данная программа была направлена на формирование производственных отношений, которые способствовали бы повышению эффективности деятельности и выходу из кризисной ситуации. Реализовывалось несколько направлений на нескольких этапах: произошёл ремонт проходных, раздевалок и

пр., далее произошло формирование положительного социально-психологического климата, также была создана новая программа социальной поддержки (привлекательная для сотрудников по многим пунктам). В программе отдельно был выделен раздел «Мотивация труда», внутри него образовалось сразу же несколько направлений: отработка систем оценки труда, учёт выполненных заданий и пр. Внимание было уделено подготовке, переподготовке кадров и повышению их квалификации. В дальнейшем у программы появилась ещё одна цель – реорганизация системы управления.

Таким образом, можно сделать вывод, что антикризисные меры достаточно активно применяются в управлении персоналом. Хорошо подобранный коллектив и грамотная работа с ним способны во много раз повысить эффективность деятельности организации.

Библиографический список

1. Потёмкин, В.К. Управление персоналом: учебник для вузов / В.К. Потёмкин. – СПб.: ПИТЕР, 2013. – 432 с.
2. Одегов, Ю.Г., Руденко, Г.Г. Мотивация персонала / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – 2010. – 640 с.

РАЗДЕЛ 4. Развитие предпринимательства: проблемы и перспективы

Головачев А.С., Шинкевич Н.В.

ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ АКТИВИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Формулируются проблемы развития инновационной деятельности промышленных предприятий Республики Беларусь. Предлагается система основных направлений и мер по активизации инновационной деятельности и усиления ее влияния на повышение конкурентоспособности, прибыли и экономической эффективности предприятий.

Ключевые слова: инновационная деятельность, конкурентоспособность, государственная программа инновационного развития, инновационная стратегия, план инновационного развития.

Golovachev A.S., Shinkevich N.V.

CHALLENGES AND SOLUTIONS TO BOOST INNOVATIVE ACTIVITIES IN PRODUCTION SECTOR OF THE REPUBLIC OF BELARUS

The article specifies challenges of innovative activity development faced by industrial enterprises in the Republic of Belarus. Authors suggest the system of main directions and measures to foster innovation and increase its impact on competitiveness, revenues and economic efficiency of enterprises.

Keywords: innovative activities, competitiveness, state program of innovative development, innovative strategy, innovative development plan.

Обеспечение качественного роста и конкурентоспособности национальной экономики Республики Беларусь неразрывно связано с активизацией инновационной деятельности ее субъектов, в первую очередь, предприятий промышленности. При этом на протяжении последних пяти лет макроэкономические показатели инновационного развития не достигают запланированных значений и в целом имеют устойчивую тенденцию к снижению, о чем свидетельствуют диаграммы, построенные на основе данных [1] (рисунок 1–3).

В 2016 г. удельный вес отгруженной инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции также был ниже значений 2012–2013 гг. и составил 15%, а наукоемкость ВВП 0,52%, т.е. на протяжении последних трех лет не изменяется, оставаясь достаточно низкой. Тенденции изменения показателей экспорта наукоемкой продукции за этот же период поменялись с положительных на отрицательные, достигнув своего максимума в 2012–2013 гг.

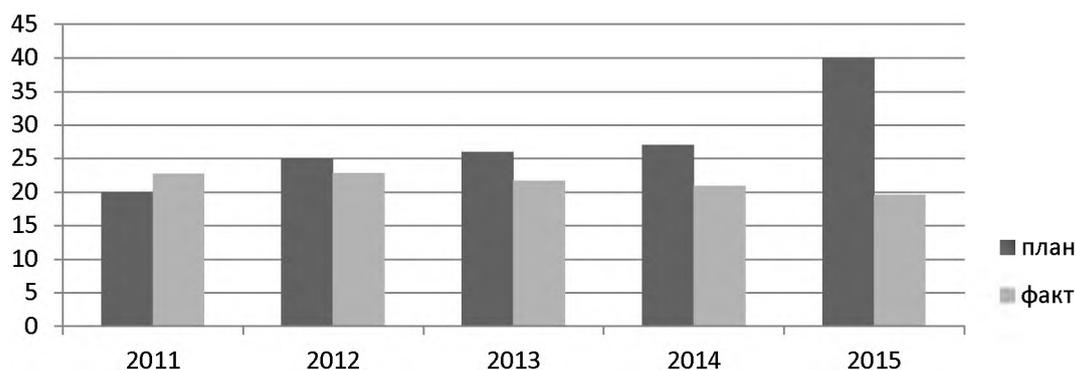


Рисунок 1. Доля инновационно активных организаций в общем числе организаций, %

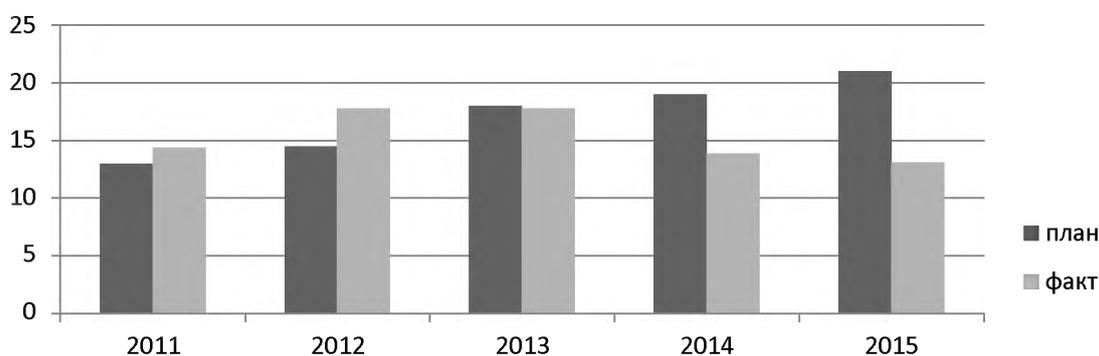


Рисунок 2. Удельный вес отгруженной инновационной продукции, %

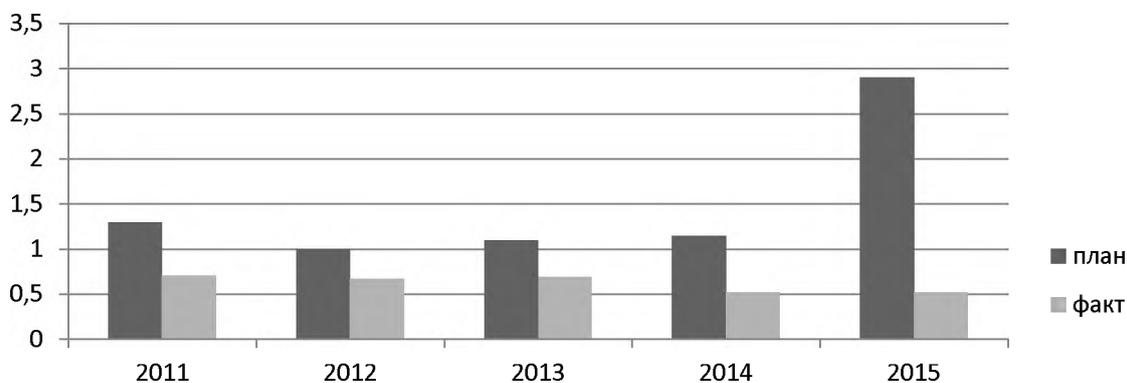


Рисунок 3. Научеёмкость ВВП, %

Основными проблемными вопросами инновационного развития Республики Беларусь, которые выделяют аналитики, являются [2]:

- низкий уровень инвестирования в инновационные проекты;
- невысокой доля бюджетного финансирования науки;
- недостаточная эффективность реализуемых НИОК(Т)Р;
- нерациональный порядок финансирования инновационных

проектов (финансируется преимущественно массовое тиражирование уже хорошо апробированных технологий и товаров в ущерб внедрению и распространению инноваций);

- низкий спрос на инновационную продукцию у организаций реального сектора экономики;

- низкая эффективность субъектов инновационной инфраструктуры.

Очевидно, что все эти вопросы носят системный характер и могут быть разрешены только на основе взаимодействия макро- и микроэкономических систем, т.е. на основе взаимодействия государства и отдельных субъектов хозяйствования. Результатом их разрешения должны стать устойчивые процессы и состояния, формирующие инновационный характер развития Республики Беларусь:

- повышение конкурентоспособности субъектов экономики, существенный рост их прибыли и социально-экономической эффективности;

- укрепление связи науки, образования, производства и рынка;

- создание рынка научно-технической продукции и налаживание механизмов коммерциализации нововведений, включая объекты интеллектуальной собственности, и удовлетворение спроса реального сектора экономики на инновации;

- усиление инновационной конкуренции и роли инноваций как основного катализатора инвестиций;

- обеспечение концентрации финансовых и кадровых ресурсов на приоритетных направлениях инновационного развития отраслей и регионов;

- широкий охват инновационной деятельностью предприятий реального сектора экономики;

- активная разработка и внедрение новых конкурентоспособных видов продукции, новейших ресурсосберегающих, экологически чистых технологий, эффективных форм организации производства и труда;

- расширение инфраструктуры инновационной деятельности;

- увеличение финансовых затрат на исследования и разработки за счет всех источников;

- проведение модернизации экономики на основе технологических инноваций в соответствии с потребностями внутреннего и внешнего рынков; реконструкция, реструктуризация важнейших экспортно-ориентированных и импортозамещающих производств, а также традиционных жизненно важных объектов национальной экономики на основе внедрения современных технологий и техники;

– создание новых предприятий инновационного типа и прогрессивных производств по выпуску наукоемкой продукции, которые обеспечивают прирост новой и инновационной продукции, ее экспорта, импортозамещения, выпуск сертифицированной продукции по международным стандартам.

На уровне *макроэкономики* разрабатываются Государственные программы инновационного развития экономики Республики Беларусь, направленные на создание инновационной, конкурентоспособной на мировом рынке, наукоемкой, ресурсо- и энергосберегающей, экологобезопасной, социально-ориентированной рыночной экономики. Только такая экономика обеспечит устойчивое развитие страны и повышение качества жизни белорусского народа.

Государственная политика в области научно-технологического развития и активизации инновационной деятельности предприятий в целях повышения их конкурентоспособности и прибыли должна обеспечивать:

– создание благоприятных условий (правовых, финансовых, материальных) для технологического обновления производства, использования передовых отечественных и зарубежных наукоемких технологий, создания инновационной продукции, конкурентоспособной на внутреннем и внешних рынках;

– формирование рыночных отношений в инновационно-научной сфере, способствующих рациональному использованию потенциала отечественной науки;

– концентрацию бюджетно-финансовых ресурсов на приоритетных направлениях развития инновационной деятельности;

– создание условий для привлечения частных и иностранных инвестиций в сферу отечественного инновационного предпринимательства и создания новых рабочих мест, отвечающим требованиям конкурентоспособности;

– государственную поддержку инновационного развития организаций на основе государственного финансирования науки и образования, льготного налогообложения НИОКР, привлечение прямых иностранных инвестиций, субсидирование и льготное кредитование прикладных исследований и разработок.

Системное взаимодействие всех уровней национальной экономической системы по выработке инновационного характера ее развития проявляется в совершенствовании и конкретизации общегосударственных принципов, соответствующих направлений и задач в каждой отрасли и на каждом предприятии, на уровне их структурных и функциональных подразделений.

На уровне *микрoэкономик* в целях инновационного обеспечения конкурентоспособности и роста прибыли предприятия должны, в первую очередь, развивать уровень стратегического управления, непрерывно совершенствовать существующие и выработать новые стратегии инновационного развития, формы и методы управления производственной и коммерческой деятельностью в направлении наиболее полного удовлетворения потребностей рынка.

На выбор организацией стратегии развития инновационной деятельности влияет ряд факторов:

- наличие ресурсов (производственных, технологических, научных) и возможности по эффективному их использованию;
- производственно-экономическое состояние предприятия, определяемое финансовыми результатами деятельности, качеством выпускаемой продукции, загруженностью производственных мощностей, уровнем соответствующих технологий;
- внешние обстоятельства, обусловленные государственной научно-технической политикой и состоянием рынка.

Поэтому в управлении инновационной деятельностью предприятиям следует в большей мере проявлять гибкость и адаптивность, сочетая в зависимости от условий и доступности ресурсов разные типы стратегий – наступательную, оборонительную (защитную), приспособленческую.

Важным направлением развития инновационного потенциала предприятий является его прогнозирование и планирование, которое предполагает соблюдение принципов: приоритетности, непрерывности, системности, комплексности, обеспеченности ресурсами и экономической обоснованности. Экономическое обоснование внедрения новой техники и технологии, выпуска новой продукции на предприятии включает совершенствование методического обеспечения оценки инновационной деятельности, разработку бизнес-планов инновационной деятельности по реализации эффективных инновационных проектов на основе использования принципов и методов инновационного менеджмента, повышения прибыли, расширения собственных средств и привлечения инвесторов.

Планы инновационного развития предприятий должны охватывать все аспекты функциональной деятельности и в обязательном порядке включать мероприятия по следующим направлениям:

- выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;
- совершенствование организации производства, труда и управления на предприятии;

- развитие изобретательской и патентно-лицензионной деятельности;
- продажа и покупка лицензий на запатентованные технологии и ноу-хау;
- стандартизация и сертификация продукции;
- совершенствование системы обеспечения качества продукции и в целом – повышение конкурентоспособности товаров;
- экономическое (технико-экономическое) обоснование запланированных мероприятий;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации научных, инженерно-технических и экономических кадров для осуществления инновационной деятельности.

План инновационного развития предприятия должен включать следующие организационно-технические разделы: повышение технического уровня производства; совершенствование системы управления по всем функциональным блокам; внедрение мероприятий по научной организации труда; улучшение качества продукции. Все разделы плана должны в обязательном порядке иметь экономическое обоснование необходимых объемов работ, источников их финансирования и определение экономического эффекта. Среди экономических мер повышения эффективности инновационной деятельности в обязательном порядке следует выделять мотивацию, которая включает экономическое, технологическое и образовательное стимулирование интеллектуального труда, патентно-лицензионной деятельности, и систему государственного стимулирования инновационной деятельности, поддержки и развития научно-технологического потенциала.

Возможности инновационного развития организаций (предприятий) во многом определяются их интеграцией, участием в работе крупных корпоративных структур, прежде всего финансово-промышленных групп (ФПГ) и кластеров, которые имеют выраженные конкурентные стратегические преимущества в инновационной сфере.

Повышение эффективности инновационной деятельности с целью обеспечения конкурентоспособности предприятий и роста прибыли предполагает активизацию работы по внедрению в производство:

- ресурсосберегающих и энергоэффективных технологий производства конкурентоспособной продукции; промышленных биотехнологий
- новых материалов и новых источников энергии;
- информационных и телекоммуникационных технологий;
- эффективных технологий в области экологии и рационального природопользования.

Главным результатом реализации всех направлений активизации инновационной деятельности является повышение конкурентоспособности всех субъектов экономики, повышение их прибыли, уровня и качества жизни белорусского народа.

Библиографический список

1. Государственный комитет по науке и технологиям Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gknt.gov.by/opensource/opensource/ru/innovation/>. – Дата доступа: 26.04.2017.
2. Концепция Государственной программы инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gknt.gov.by/opensource/opensource/ru/innovation/inn2/>. – Дата доступа: 26.04.2017.

**Гречкосий П.С., Мошкова Л.Е.
ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
НА ПРЕДПРИЯТИИ**

В статье освещена суть внедрения новых технологий на предприятии и определены проблемы, возникающие при этом на предприятии. Рассмотрены основные аспекты процесса внедрения инноваций на предприятии в условиях экономического кризиса. Исследованы основные вопросы и сложности во внедрении новых технологий на объектах хозяйствования и предложены варианты решения этих вопросов. Предложены пути решения проблем внедрения новых технологий на российских предприятиях с целью выживания и сохранения позиций на потребительских рынках в России и за рубежом.

Ключевые слова: инновации, инновационные технологии, трансфер технологий, эффективность внедрения инноваций, инновационная деятельность предприятий.

**Grechkosiy P.S., Moshkova L.E.
CHALLENGES OF IMPLEMENTING NEW TECHNOLOGIES
AT THE ENTERPRISE**

The article highlights the concept of implementation of new technologies and identifies problems encountered at the enterprise in this regard. It also describes main aspects of the innovation process at the enterprise in conditions of economic crisis. Authors explore the basic questions and difficulties caused by implementation of new technologies at the enterprises and propose possible approaches to tackle these issues. They conclude by suggesting solutions to the problems of implementing new technologies at Russian enterprises to survive and maintain their positions on consumer markets in Russia and abroad.

Keywords: innovations, innovative technologies, technology transfer, innovation efficiency, innovative activity of enterprises.

В современных условиях каждое предприятие заинтересовано в обеспечении конкурентных преимуществ. Активная инновационная деятельность, динамичное ее развитие является самым надежным пу-

тем достижения этой цели. Поэтому разработка и внедрение новейших технологий и инновационных процессов является одним из важнейших направлений деятельности каждой отрасли производства.

Современное состояние предприятий, в частности, отечественных, остро нуждается в дополнительных и усиленных исследованиях, направленных на переориентацию самого понятия управления инновационной деятельностью, новых «свежих» тенденций для повышения уровня общей привлекательности своих фирм.

Сегодня, когда мир вступил в эпоху «интеллектуальной экономики», главным источником благосостояния общества становятся не природные ресурсы, а творческие достижения людей, которые фактически генерируют инновации.

Проблемы внедрения новых технологий всегда интересовали ведущие умы в разные времена. Значительный вклад в развитие теоретических положений внесли В.С. Тубалов, Г.А. Кундеева, С.М. Ильяшенко, Б.З. Мильнер и другие, а из зарубежных – Г. Бирман, В. Беренс, Д. Тидд, М. Портер, Д. Бессант и другие. Вместе с тем существует потребность в дальнейшем исследовании инноваций, поскольку на современном этапе экономического развития особую актуальность приобретает проблема преодоления технологического отставания, ограниченности энергетических ресурсов, – все это указывает на актуальность выбранной темы.

Прежде всего, внедрение новых технологий на предприятии – это комплекс мероприятий, направленных на коммерческое использование идей, новых способов и приемов для усовершенствования уже известной или внедрение принципиально новой концепции, с помощью внутренних организационно-производственных процессов на этом предприятии, которые могут носить экономический, технический, технологического, научного характера [1, с. 113].

Создание и внедрение инноваций на предприятии – это всегда долгий, трудоемкий и мало предсказуемый процесс, поскольку имеется достаточное количество трудностей.

К основным барьерам внедрения инноваций на предприятиях в сфере производства можно отнести:

– в первую очередь, ограниченность финансовых ресурсов предприятий и долгосрочных кредитов в банках. Эта проблема почти всегда является главной, с которой бороться тяжелее всего. Инновации требуют значительных капиталовложений и не всегда окупаются в конечном итоге. Пути решения этих трудностей может быть привлечение иностранных инвесторов, использование амортизационных отчислений, доходов от продажи патентов, лицензий, активные инвестиции в ценные бумаги и акции;

– несоответствие квалификации имеющихся кадров, недостаточность подготовки и программ переподготовки персонала. Также сюда можно отнести отсутствие, как такового, структурного подразделения по инновационной деятельности на подавляющем большинстве российских предприятий [2, с. 122]. Всестороннее содействие подготовке и переподготовке работников, ориентированность сотрудников на участие в семинарах, научных конференциях, касающихся тематики предприятия – это те варианты, которые значительно улучшат уровень знаний кадров и будут способствовать успешному внедрению новых технологий;

– неуверенность в результативности процесса собственно внедрения новых технологий. Недоверие существует как со стороны производителя, так и со стороны потребителя. Возможные направления решения этой проблемы – для целевой аудитории это проведение эффективных маркетинговых исследований и активное продвижение и популяризация инновационной продукции среди потребителей посредством средств массовой информации и рекламы.

– для производителя целесообразно осваивать и использовать опыт других предприятий, которые имеют большой опыт и успешны в вопросах инновационной деятельности;

– несовершенство нормативно-правовой базы государства, недостатки в государственной политике, нерациональность законодательной базы. В современных условиях предприятия нуждаются в создании и внедрении комплексных программ, ориентированных на развитие НИОКР в приоритетных отраслях нашего государства.

Основные проблемы внедрения новых технологий на предприятиях и пути их решения приведены в таблице 1.

Таблица 1. Основные проблемы внедрения новых технологий и пути их решения

№	Проблемы внедрения новых технологий	Пути решения проблем внедрения технологий
1	Нехватка собственных финансовых ресурсов и долгосрочных кредитов от коммерческих банков	<ul style="list-style-type: none"> – привлечение внешних источников финансирования, в том числе иностранных инвесторов; – представление проектов предприятия на государственные и иные гранты; использование нераспределенной прибыли от предпринимательской инновационной деятельности; – использование амортизационных отчислений, в частности за счет ускоренной амортизации; – использование накоплений в виде доходов от инвестиций в ценные бумаги и акции;

Продолжение таблицы 1

		<ul style="list-style-type: none"> – использование доходов от продажи патентов, лицензий и других прав на объекты инновационной деятельности; – формирование (участие в) региональных инновационных кластеров
2	Недостаточная квалификация сотрудников, кадровая проблема	<ul style="list-style-type: none"> – содействие подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров в сфере научной, научно-технической и инновационной деятельности; – внедрение на государственном уровне новых образовательных программ, повышение их качества и конкурентоспособности на основе новых информационных технологий, обновить структуру и содержание высшего образования в направлении изучения вопросов инновационной деятельности, а именно: государственного регулирования инновационной деятельности, стратегического менеджмента, инновационного маркетинга, технологического аудита, финансирования инноваций; – участие работников в семинарах, конференциях и тому подобных мероприятиях, которые касаются направления деятельности предприятия
3	Недостаточное информационное обеспечение инновационной деятельности отечественных и зарубежных предприятий	<ul style="list-style-type: none"> – информационно-аналитическое обеспечение инновационной деятельности со стороны государства; – создание специального подразделения (или должностной единицы) на предприятии, который бы занимался мониторингом ситуации по поводу разработки и внедрения инноваций как на отечественных предприятиях, так и за рубежом; – проведение маркетингового исследования с целью создания опытных и серийных образцов новой (усовершенствованной) техники или технологии
4	Отмена налоговых и таможенных льгот для субъектов инновационной деятельности, отсутствие гарантий для инвестора	<ul style="list-style-type: none"> – налоговое регулирование и стимулирование инновационной деятельности на уровне государства; – антимонопольное регулирование и обеспечение конкурентоспособности в сфере инновационной деятельности
5	Занижена стимулирующая роль оплаты за труд	<ul style="list-style-type: none"> – поощрение развития творческих способностей работников предприятия; – инвестиции в человеческий капитал, которые должны осуществляться как предпринимательским сектором, так и государством; – социальное и медицинское страхование работников со стороны предприятий; – создание специальных фондов для премирования за разработку, освоение и выпуск новой продукции;

Окончание таблицы 1

		– стимулирование по результатам сбалансированной системы показателей, что предполагает формирование совокупности показателей, отражающих результативность деятельности высших менеджеров, ответственных за различные функциональные области предприятия. Эти показатели касаются финансов, клиентов, внутренних процессов и персонала, по которым разрабатываются критерии оценки эффективности.
6	Низкий уровень доверия к инновационной продукции в целом	– популяризация инновационной продукции среди целевой аудитории через рекламу, средства массовой информации.

Кроме указанных выше проблем внедрения инноваций, можно еще вспомнить и следующие [3, с. 116]:

- отсутствие информации о внедрении инновационных технологий;
- малый опыт инновационной деятельности;
- отсутствие механизма трансфера технологий;
- несовершенство методик оценки эффективности инновационных проектов;
- неразвитость институтов венчурного бизнеса;
- нерациональное использование имеющихся ресурсов предприятия.

Среди основных показателей инновационной деятельности, отражающих её развитие в Тверской области, по итогам 2015 года [4]:

- доля инновационной продукции – 7,1%;
- число инновационно активных предприятий – 67%;
- доля затрат на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (далее – НИОКР) 0,35% в ВРП;
- патентный потенциал – 293 патентов в год.

Из приведенного перечня факторов видно, что на большинство из них организациям и предприятиям Тверской области сложно повлиять самостоятельно. Для максимального использования факторов роста и наиболее эффективного преодоления проблем необходимо осуществление Правительством Тверской области четкой последовательной программы мероприятий, нацеленных на поддержку и развитие научно-технической и инновационной деятельности в Тверской области.

Рассмотрим отдельные показатели инновационного развития тверских предприятий (таблица 2 [5]).

Таблица 2. Инновационная активность предприятий и организаций в России и Тверской области, в %

	в России			в Тверской области			Ориентиры на 2020 год
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	
Удельный вес организаций, осуществляющих технологические, организационные и маркетинговые инновации, в общем числе организаций – в %	9,5	10,4	10,3	5,1	7,8	9,3	40–50
Удельный вес инновационных товаров и услуг в общем объеме отгруженных товаров	4,8	6,3	8,0	9,2	9,5	7,7	20–25

Анализ представленных данных свидетельствует об отсутствии активной динамики показателей инновационной активности предприятий в Тверской области.

Следовательно, повышение эффективности использования имеющихся ресурсов предприятия и их оптимальное сочетание будет способствовать ускорению разработки и внедрения новых технологий.

Для обеспечения эффективного процесса внедрения инноваций нужно обеспечить осуществление следующих задач: оценка мировых тенденций научно-технического развития; формирование стратегических целей инновационной деятельности; разработка планов и программ инновационных проектов; разработка организационно-производственной структуры управления инновационной деятельностью; планирование организации инновационного процесса; наблюдение (контроль) за выполнением этапов, стадий инновационного процесса во времени и синхронизацией всех видов деятельности; подготовка соответствующего персонала для осуществления инноваций.

Чтобы успешно осуществить эффективное внедрение новых технологий, необходимо обеспечить выполнение следующих задач:

- внимание к мировым тенденциям научно-технического развития, их анализ и оценка, а также адаптация к отечественному производству;
- разработка стратегии инновационной политики и механизмов ее осуществления;
- формирование целей инновационной деятельности; разработка планов и программ инновационных проектов;
- разработка организационно-производственной структуры

управления инновационной деятельностью;

– планирование организации инновационного процесса; контроль за выполнением этапов и стадий инновационного процесса.

Итак, существует достаточно большой круг проблем, препятствующих осуществлению инновационной деятельности предприятия и внедрению новых технологий (таблица 1).

В целом также можно отметить такие проблемы, как отсутствие или недостаточность реальной государственной поддержки инновационных предприятий в сфере малого и среднего бизнеса, массовую эмиграцию квалифицированной рабочей силы, малый опыт отечественных предприятий в сфере инновационной деятельности.

Исследовав основные вопросы и сложности во внедрении новых технологий на объектах хозяйствования и варианты решения этих вопросов, можно сделать вывод, что для успешного ведения бизнеса сегодня абсолютно необходимо почти моментально выявлять потребности потенциального потребителя и удовлетворять их в кратчайшие сроки.

Библиографический список

1. Космидайло И.В. Инновационная направленность как средство инновационного роста / И.В. Космидайло // АПИ. – 2014. – № 6 (60). – С. 113–122.
2. Тубалов В.С. Закономерности инновационного развития российских промышленных предприятий: мезоэкономический анализ: автореф. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / В.С. Тубалов. – М., 2005. – 24 с.
3. Кундеева Г.А. Основные категории теории инновационного развития / Г.А. Кундеева // Прометей. – 2015. – № 3 (24). – С. 116–117.
4. О Государственной программе Тверской области «Экономическое развитие и инновационная экономика Тверской области» на 2014 – 2019 годы : Постановление Правительства Тверской области от 22 октября 2013 года № 508-пп (в ред. от 28.10.2016 г.) // Тверская жизнь. – 2013. – 2 ноября. – № 205.
5. Титова Л.К., Суханова А.В. Оценка тенденций инновационного развития Тверской области (по материалам экспертного опроса) [Электронный ресурс] / Л.К. Титова, А.В. Суханова. – Режим доступа: [http://innoj.tversu.ru/Vipusk4\(5\)2014/3](http://innoj.tversu.ru/Vipusk4(5)2014/3).

Новикова А.Ю., Андреева А.В.

МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗВИТИЮ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В ТВЕРСКОМ РЕГИОНЕ

В настоящее время одним из главных направлений экономического развития г. Твери является создание условий для улучшения качества жизни граждан за счет развития малого и среднего бизнеса. Статья посвящена мероприятиям по развитию предпринимательской деятельности в г. Твери.

Ключевые слова: малый и средний бизнес, государственная поддержка субъектов предпринимательства, финансовая поддержка бизнеса, бизнес-инкубатор, молодежное предпринимательство, молодежная программа.

Novikova A.Yu., Andreeva A.V.

ACTIVITIES AIMED AT SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESS DEVELOPMENT IN TVER REGION

At the moment one of the key directions of Tver economic development focuses on creation of environment for improvement of life quality of population by means of SME development. The article examines existing measures aimed at promoting entrepreneurship development in Tver.

Keywords: small and medium-sized business, state support of business entities, financial support of business, business incubator, youth entrepreneurship, youth programme.

Исследование развития предпринимательства как основы экономического развития региона представляет актуальный научный и практический интерес, так как в настоящее время у многих людей и организаций возникает необходимость в повышении качества жизни; удовлетворении потребностей как своих, так и общественных; в непрерывном развитии, создании новых качественных продуктов, внедрении инноваций.

Цель данной статьи – рассмотреть основные меры по поддержке развития малого и среднего бизнеса в городе Твери.

Бизнес – это особый вид творческой деятельности, связанный с неограниченной инициативой и разумным риском. Бизнес в качестве профессиональной деятельности является наиболее эффективным стимулом к высокопроизводительному труду, получению прибыли и наилучшему удовлетворению, как личных потребностей, так и потребностей общества.

Бизнес играет определяющую роль в современной экономике. Именно бизнесу общество обязано практически всеми экономическими благами, определяющими условия существования современного человека – от жилища и одежды до питания и интеллектуального досуга. Бизнес принимает различные формы, трансформируется и эволюционирует, привлекает к себе все новые поколения молодых людей, отдающих данному виду деятельности лучшие годы жизни [3, с. 32].

В экономической литературе достигнуто относительное единство в понимании определения и сущности бизнеса, который в условиях рынка основан на следующих принципах:

- наличие различных форм собственности;
- свобода выбора деятельности;
- личный интерес – главный мотив поведения;
- конкуренция;
- опора на систему свободного ценообразования;
- ограниченная роль государства в контроле деятельности биз-

несмена [4, с. 22].

Малое и среднее предпринимательство – это сектор экономики города Твери, от благополучного и стабильного развития которого зависит благосостояние значительной части населения региона в целом, и его целесообразно активно развивать.

Развитие малого и среднего предпринимательства обеспечивает население новыми рабочими местами, стабильными доходами, расширяет ассортимент производимых товаров и оказываемых услуг, оказывает содействие формированию конкурентной среды и установлению рыночного равновесия.

Правительство Тверской области заинтересовано в государственной поддержке субъектов малого и среднего предпринимательства.

Министерство экономического развития России осуществляет специальную программу по предоставлению субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации в целях оказания государственной поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства на уровне региона.

В рамках программы предусмотрены прямые и не прямые мероприятия по поддержке субъектов малого и среднего предпринимательства:

- поддержка начинающих предпринимателей в возрасте до 30 лет;
- возмещение затрат по уплате процентов по кредитам, по лизинговым договорам;
- возмещение расходов на приобретение оборудования и модернизацию производства;
- предоставление социальных выплат в рамках подпрограммы «Ипотечное жилищное кредитование в Тверской области»;
- развитие молодежного предпринимательства;
- развитие внешнеэкономической деятельности;
- предоставление микрозаймов субъектам малого и среднего предпринимательства [1].

В городе Твери особенно распространена финансовая поддержка бизнеса. Ее предоставляет Фонд содействия кредитованию малого и среднего предпринимательства Тверской области (микрофинансовая организация). Привлекая в экономику региона средства федерального и областного бюджетов по госпрограмме поддержки бизнеса, фонд предоставляет краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные займы по низким процентным ставкам. Сейчас в этой организации на развитие бизнеса можно получить до трех миллионов рублей на срок до пяти лет. А в случае, если необходима сумма свыше трех миллио-

нов рублей, но для оформления кредита в банке, лизингового договора или для получения банковской гарантии не хватает собственного залога, предприниматели обращаются за поручительством фонда. Эта услуга в наши дни оказалась очень востребованной [5].

В настоящий период времени на территории Тверской области работают два областных бизнес-инкубатора:

1. Тверской областной бизнес-инкубатор;
2. Тверской областной IT-бизнес-инкубатор.

Бизнес-инкубатор – это один из наиболее успешных инструментов поддержки малого и среднего бизнеса. Большая часть малых предприятий на первоначальной стадии прилагают немалые усилия для поиска помещения для производства и офиса, организации связи, приобретения вычислительной и оргтехники, поиска квалификационных бухгалтерских, юридических услуг. Субъекты малого предпринимательства на протяжении трех лет, до выхода предприятия на самоокупаемость, приобретают не только целиком оборудованные помещения по льготной цене, но и целый комплекс дополнительных услуг: информационное обеспечение, консультационная поддержка, предоставление содействия по участию в выставочных мероприятиях, ярмарках, презентациях и т.д. [2].

Миссия бизнес-инкубатора – содействовать устойчивому формированию малых предприятий на начальном этапе их деятельности, комплексно регулировать проблемы субъектов малого предпринимательства, которые в последующем смогут покинуть бизнес-инкубатор и работать без его поддержки.

С октября 2016 года под руководством Комитета по делам молодежи Тверской области на территории региона началось осуществление мероприятий по развитию молодежного предпринимательства. Их цель – развить предпринимательское сознание в кругу молодежи.

В мероприятиях по развитию молодежного предпринимательства могут принимать участие люди в возрасте от 14 до 30 лет, проживающие на территории Тверской области.

В Тверской области можно совершенно бесплатно обучиться необходимым навыкам предпринимательства. В городе Твери стремительно развивается молодежная программа «Ты – предприниматель». Администраторы программы: Министерство экономического развития Российской Федерации, Министерство экономического развития Тверской области, Федеральное агентство по делам молодежи – Росмолодежь, Комитет по делам молодежи Тверской области.

В рамках программы «Ты – предприниматель» проходит:

- обучение основам создания, ведения и развития бизнеса;
- консультирование по вопросам открытия своего дела;

- сопровождение тех, кто создал свой бизнес;
- субсидирование начинающих предпринимателей в размере до 500 тысяч рублей (в том числе по итогам конкурса бизнес-планов).

На протяжении программы «Ты – предприниматель» проходит ряд тренингов по тайм-менеджменту, нетворкингу, созданию бизнеса с нуля. Известные тверские предприниматели дают ценные советы в ведении бизнеса. Например, Дмитрий Гончаров, владелец компании «Российская сантехника» и загородного комплекса «Барская усадьба» сказал: «Предпринимателем может стать каждый – успешными становятся единицы». Д. Гончаров делает акцент на том, что риск – неотъемлемая часть предпринимательской деятельности. «Умение рисковать – вот что отличает хорошего предпринимателя от простого предпринимателя. В бизнесе нужно рисковать, нужно действовать, а не ждать чего-то».

В результате программы «Ты – предприниматель» за 2015 год было выдано 24 субсидии молодым предпринимателям, открывшим свое дело, создано 48 рабочих мест (в трехлетний период планируется создать более 80), предоставлено не менее 400 информационно-консультационных услуг, 25 поручительств, 125 займов.

Таким образом, развивать бизнес в своем регионе – задача не из лёгких, но это стоит того, поскольку предпринимательство дает огромные возможности для развития отдельной личности, общества, региона и страны в целом. В городе Твери есть много возможностей для развития своего дела, а также много мер по поддержке бизнеса, среди которых перечисленные выше специальные программы по предоставлению субсидий из федерального бюджета, финансовая поддержка Фонда содействия кредитованию малого и среднего предпринимательства, деятельность бизнес-инкубаторов, программы обучения основам предпринимательства.

Библиографический список

1. Администрация муниципального образования Тверской области «Калининский район» [Электронный ресурс] / Официальный сайт. – Режим доступа: <http://kalinin-adm.ru/articles/186>.
2. Государственное автономное учреждение «Тверской областной бизнес-инкубатор» [Электронный ресурс] / Официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.binktver.ru/>
3. Клейнер, Г.Б. Стратегии бизнеса: аналитический справочник / Г.Б. Клейнер. – М.: КОНСЭКО, 2009. – 32 с.
4. Куянцев, И.А. Предпринимательская деятельность и оценка бизнеса. Часть 1. Сборник студенческих работ / И.А. Куянцев. – М.: Студенческая наука, 2012. – 22 с.
5. Институты развития предпринимательства пойдут в муниципалитеты Тверской области [Электронный ресурс] // Тверская жизнь. – 2017. – 20 января. –

Загл. с экрана. – Режим доступа: <https://tverlife.ru/news/instituty-razvitiya-predprinimatelstva-poydut-v-munitsipalitet-tverskoy-oblasti.html>.

Скудалова О.В.

НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СОЦИАЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ

Постепенная деиндустриализация нашей страны, вызванная внешними экономическими и политическими изменениями, негативная демографическая динамика, снижение уровня и качества жизни населения требуют разработки моделей и механизмов, которые будут более эффективно решать актуальные социальные проблемы общества.

Ключевые слова: социальные инновации, социальное предпринимательство, социально ориентированный бизнес, некоммерческие организации, социальные кооперации, благотворительная деятельность.

Skudalova O.V.

SCIENTIFIC APPROACHES TO FORMATION OF SOCIAL INNOVATIONS IN THE RUSSIAN ECONOMY

The gradual deindustrialization of our country caused by external economic and political changes, negative demographic dynamics, decrease in level and quality of life of the population demand development of models and mechanisms which will solve current social problems of society in a more effective way.

Keywords: social innovations, social entrepreneurship, socially oriented business, non-profit organizations, social cooperation, charity.

Нестабильность российской экономики, высокий уровень социальной напряженности, снижение многих экономических показателей приводят к дестабилизации социально-экономического положения нашей страны. В данном контексте социальные инновации выступают особо значимым направлением, которое применяется в различных сферах нашей современной жизни. Интерес к данной тематике обусловлен именно быстрой трансформацией современных социально-экономических систем в связи с увеличением технологических изменений, информационных потоков и процессов глобализации в нашем обществе. Проблематике темы социальных инноваций посвящены многочисленные конференции, симпозиумы и форумы, как в России, так и за рубежом. Другими словами, данное направление в экономике можно назвать «архи популярным».

В нашей стране существует Центр социального предпринимательства и социальных инноваций, являющийся подведомственной структурой НИУ ВШЭ. Он занимается поддержкой развития социальных инноваций. В Европе также созданы подобные организации поддержки.

Среди зарубежных авторов, занимающихся вопросами социаль-

ных инноваций можно выделить: Дж. Филаса, М. Мура, Р. Нельсона и других. Отечественные ученые, изучающие данную тематику: А. Голубева, Е. Соколова, Х.З. Ксенофонтова [1].

Проблематика социальных инноваций в научной среде раскрыта недостаточно, отсутствует единое, централизованное определение данного понятия. Российские СМИ в новостной информации чаще всего, обозначают социальные инновации как новые проекты, идеи, концепции, направленные на улучшение жизни общества при взаимодействии с государством, коммерческими структурами.

Сформировано три подхода к трактовке сущности социальных инноваций в научной сфере:

1. Нацеленность на достижение социальных результатов, использование «социальности» и в самой деятельности предприятия.
2. Инновационность социального пространства с процессными, институциональными и организационными нововведениями.
3. Нацеленность на создание общественных благ, необходимых современному обществу.

Обобщая вышеуказанные подходы, можно сформулировать следующее определение. Социальные инновации – объединение ресурсов в социальном пространстве, меняющие институциональный контекст и стимулирующие решение актуальных социальных проблем общества. Отсюда следует вывод, что организации, создающие социальную ценность, могут выступать в качестве производителя социальных инноваций. Следующие факторы влияют на формирование социальных инноваций:

- наличие социальной миссии организации;
- коммерческая основа, которая будет источником финансирования социальных инноваций.

Известный ученый, экономист Д. Янг отмечает, что «для устойчивого развития организаций, способных создавать социальные ценности в рыночной среде, необходимо гармонично совмещать социальную миссию и коммерческую деятельность» [1]. Отсюда мы видим двойственность целей таких организаций, а именно достижение социальной и коммерческой цели.

На основе анализа научных подходов выделены следующие формы реализации социальных инноваций (рисунок 1).

Под социально ориентированным бизнесом понимается предпринимательская деятельность, нацеленная на стратегические достижения, улучшение социально экономического состояния общества, осуществляемая при взаимодействии с государством.



Рисунок 1. Формы реализации социальных инноваций

Социальное предпринимательство является балансом между социальной и коммерческой плоскостями. Социальные кооперации выступают в форме объединения граждан, нацеленных на достижение общественных выгод. Некоммерческие организации (НКО) безусловно, не ориентированы на получение прибыли, но могут получать доходы для функционирования своей деятельности. Благотворительная деятельность является реализацией социальных целей, удовлетворением социальных потребностей и решением общественных проблем.

Государство играет не малую роль в развитии социальных инноваций. Они в свою очередь, могут инициироваться гражданами при поддержке государства, так и самостоятельно органами государственной власти. Более того, социальные инновации могут выступать как результат эффективного сотрудничества государства с коммерческим сектором, высшими учебными заведениями, некоммерческими организациями и гражданскими инициативами. Все указанные формы реализации социальных инноваций являются и их источниками. В данном контексте следует отметить, что потребности общества и особенности социально-экономических систем постоянно меняются, и социальные инновации должны адаптироваться к данным изменениям. Достижение эффективного социально-экономического развития нашей страны невозможно без создания необходимых условий для формирования социальных инноваций, стимулирующих социальную активность населения и поддержание экономического благосостояния России.

Библиографический список

1. Попов Е.В., Веретенникова А.Ю., Омонов Ж.К. Институциональный атлас социальных инноваций / Е.В. Попов, А.Ю. Веретенникова, Ж.К. Омонов // Экономическое возрождение России. – 2017. – № 2 (52). – С. 80–96.

Торская А.Н. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ТВЕРИ

В статье рассмотрены проблемы и перспективы развития предпринимательства в Твери.

Ключевые слова: предпринимательство, предприниматель, малый и средний бизнес.

Torskaya A.N. THE PROSPECTS OF ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN TVER

The article discusses problems and prospects of entrepreneurship development in Tver.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneur, small and medium-sized business.

В последние годы много внимания уделяется развитию предпринимательства в нашей стране.

Предпринимательство – это поиск новых сфер рационализации и выгодного вложения ресурсов, осуществление новых комбинаций в производстве, движение на новые рынки, создание новых продуктов [1, с. 7].

Предпринимательство нацелено на получение прибыли, достижение успеха, лидерства в различных сферах и направлениях деятельности, на создание новых производств, новых видов продукции, услуг, технологий.

Предприниматель – человек, занимающийся любым видом экономической деятельности, приносящей прибыль, имея при этом необходимые средства – собственные и заемные [1, с. 3].

Рассмотрим основные функции предпринимательской деятельности:

1. Инновационная: предприниматели создают новые идеи, новые товары и новые услуги.

2. Организационная: предприниматели используют новые формы и методы организации и управления производством, создают новые организационные структуры, быстро адаптирующиеся к изменениям во внутренней и внешней среде.

3. Ресурсная: предприниматели обеспечивают оптимальное использование всех организационных ресурсов (трудовых, финансовых, материальных, информационных).

4. Социальная: предприниматели платят налоги, создают новые

рабочие места, производят продукцию и предоставляют услуги, необходимые всем слоям населения.

5. Личностная: предприниматель реализует себя как личность, получает удовольствие от своей деятельности.

Существует несколько видов предпринимательской деятельности, назовем основные:

- производственная
- коммерческая
- посредническая
- страховая
- финансовая
- консалтинговая
- аудиторская
- инновационная.

Предпринимательская деятельность может осуществляться с образованием юридического лица (акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью, производственный кооператив), а также без образования юридического лица (индивидуальный предприниматель).

При открытии собственного дела, а также в процессе осуществления предпринимательской деятельности, предприниматели в Твери сталкиваются со следующими трудностями:

1. Высокая арендная плата помещений под бизнес.
2. Высокое налогообложение.
3. Растут тарифы на коммунальные услуги, растут цены на бензин и ГСМ.
4. Высокие проценты по кредитам в коммерческих банках для предпринимателей.
5. Получение лицензий на определенные виды деятельности сопровождается длительной процедурой согласования и разрешения.
6. Государственные структуры в нашем регионе оказывают небольшую помощь в развитии собственного дела.
7. Практически нет выхода со своей продукцией на широкий российский рынок и на зарубежный рынок.

Любой предприниматель обязан рассчитывать свои доходы, расходы и налоговую нагрузку. На сегодняшний день существует несколько систем налогообложения предпринимательской деятельности:

- общая система налогообложения,
- упрощенная система налогообложения,
- единый налог на вмененный доход,
- единый сельскохозяйственный налог,
- патентная система налогообложения.

Для эффективного ведения бизнеса необходимо правильно выбрать систему налогообложения.

Государство заинтересовано в развитии предпринимательства в нашем регионе. Но, к сожалению, за последние годы число малых предприятий сокращается, численность занятых на них сотрудников уменьшается. Также падают объемы производства, объемы продаж, объемы инвестиций.

Малое предпринимательство в Тверском регионе в основном представлено оптовой и розничной торговлей, ремонтом автотранспорта, обрабатывающим производством, сельским хозяйством, риэлтерской деятельностью, строительством, гостиничным и ресторанным бизнесом и другими направлениями. При этом высокотехнологичный бизнес и инновационный бизнес представлены минимально.

К основным программам поддержки малого предпринимательства в Твери и Тверской области можно отнести:

1. Развитие малого и среднего предпринимательства в городе Твери на 2015–2020 годы (Постановление № 1320 от 20.10.2014 г. «Об утверждении муниципальной программы города Твери «Развитие малого и среднего предпринимательства в городе Твери на 2015–2020 годы» (в редакции от 30.12.2016 г. № 2248)).

2. План мероприятий («дорожная карта») в сфере развития малого и среднего предпринимательства в Тверской области на 2015–2017 годы (Распоряжение Правительства Тверской области от 02.06.2015 г. № 288-рп «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») в сфере развития малого и среднего предпринимательства в Тверской области на 2015–2017 годы»).

3. Программа «Ты – предприниматель».

Целями достижения этих программ будут являться:

- развитие молодежного предпринимательства,
- снижение административных барьеров,
- уменьшение уровня налоговой нагрузки для субъектов малого и среднего бизнеса,
- поддержка действующих субъектов предпринимательства,
- поддержка инновационной деятельности,
- рост числа рабочих мест,
- рост количества малых и средних предприятий, а также индивидуальных предпринимателей.

В основном поддержку предпринимателям в нашем регионе оказывают следующие организации:

- ГАУ «Тверской областной бизнес-инкубатор»,
- Фонд содействия кредитованию малого и среднего предпри-

нимательства Тверской области,

- Фонд содействия развитию венчурных инвестиций в субъекты малого и среднего предпринимательства в научно-технической сфере Тверской области,

- Фонд содействия привлечению инвестиций в субъекты малого и среднего предпринимательства в научно-технической и технологической сферах «Старт-АП Фонд»,

- Уполномоченный по защите прав предпринимателей в Тверской области,

- Тверской союз промышленников и предпринимателей,

- Тверская торгово-промышленная палата,

- Тверское областное отделение общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «Опора России»,

- Ассоциация молодых предпринимателей Тверской области.

Предприниматели города Твери и Тверской области могут обращаться в эти организации за финансовой, информационной и консультационной помощью.

Но все-таки всего этого недостаточно для развития предпринимательства в нашем регионе. В основном это касается финансовой поддержки, правовой поддержки и использования бизнес-инкубаторов. Поэтому в качестве направлений развития предпринимательства в Тверском регионе можно предложить следующие:

1. Широкое использование общественного финансирования – краудфандинга в качестве сбора средств на выпуск того или иного товара.

2. Использование краудинвестинга как сбора денежных средств в целях инвестирования, а также будущего участия в деятельности компании.

3. Применение краудлендинга как сбора денежных средств для финансирования юридических и физических лиц.

4. Использование интернет-сервиса «Бизнес-навигатор малого и среднего предпринимательства» в целях открытия собственного бизнеса.

5. Создание инкубатора социального малого предпринимательства с целью поддержки различных социальных проектов.

Реализация вышеперечисленных предложений будет способствовать развитию предпринимательства в Тверском регионе.

Библиографический список

1. Черняк, В.З. История предпринимательства / В.З. Черняк. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 607 с.

РАЗДЕЛ 5 Маркетинговые решения в менеджменте

Вобликова Н.А.

СТРАТЕГИИ И ФАКТОРЫ РАЗМЕЩЕНИЯ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ

Представлен анализ результатов исследования размещения распределительных центров на территории Российской Федерации, с целью сокращения затрат времени и денежных средств на доставку товаров. Рассмотрены функции и типы распределительных центров. Проанализированы три основные стратегии размещения распределительных центров на территории страны, а также основные и дополнительные факторы, влияющие на их размещение.

Ключевые слова: распределительные центры, основные стратегии размещения распределительных центров, факторы, влияющие на размещение распределительных центров.

Voblikova N.A.

STRATEGIES AND FACTORS OF PLACEMENT OF DISTRIBUTION CENTERS

The article presents analytical results of the study on placement of distribution centers in the Russian Federation in order to reduce time and financial costs of goods delivery. The author discusses functions and types of distribution centers and analyzes three main strategies of placement of distribution centers throughout the country, as well as basic and additional concomitant factors affecting the placement of distribution centers.

Keywords: distribution centers, main strategies of placement of distribution centers, factors affecting the placement of distribution centers.

Актуальность исследования стратегий и факторов размещения распределительных центров обусловлена необходимостью повышения уровня развития торговли, которая является для некоторых регионов основой их экономической составляющей. Между тем, как по основным показателям торговли – ассортименту, ценам, торговым платежам, так и по параметрам, относящимся к транспортно-логистической инфраструктуре, различные регионы России существенно отличаются. Кроме того, интенсивное развитие инфраструктуры торговли (оптовой и розничной), позволит в соответствующих сегментах осуществлять импортозамещение. Это весьма важно в современной сложной экономической ситуации. Необходимо также учитывать развитие единого экономического пространства в рамках Таможенного союза Евразийского экономического союза, а также рост конкуренции как глобальной, так и региональной в связи со вступлением России в ВТО.

Следует также отметить, что наличие и совершенствование инфраструктурных объектов, логистических цепей поставок, распреде-

лительных центров позволят наладить взаимодействие малого и среднего предпринимательства с крупными ритейлерами, в частности посредством открытия франшизы.

Разумеется, предприятия, производят продукцию в соответствии с собственными внутренними планами и в том объеме, который этими планами предусмотрен. Однако в сложившихся жестких рыночных условиях, для успешного функционирования, а в ряде случаев – для выживания в существующих условиях возрастающей конкуренции, предприятие стремится к реализации продукции при минимальных издержках и реальном балансе цены и качества.

Экономический смысл построения важного для логистической системы элемента – сети распределения материального потока состоит в том, что наличие и совершенствование сетевой системы распределительных центров, безусловно оптимизирует расходы, связанные с доведением товаров до потребителей и тем самым снижают конечную стоимость реализуемого продукта. Кроме того – влияет на снижение себестоимости продукции за счет уменьшения затрат на ее транспортировку и складирование.

Распределительные центры, традиционно представляют собой складские комплексы на которые поступают товары как предприятий производителей, так и от оптовых торговых предприятий, дислоцированных в других регионах или за рубежом. Здесь происходит дробление партий товаров и их распределение посредством собственной товаропроводящей сети между предприятиями, осуществляющим торговлю мелким оптом и в розницу [4]. Распределительные центры осуществляют не только функции, связанные с хранением и поставкой товара, но и производят, при необходимости, сертификацию товара, его переупаковку, фасовку, идентификацию (нанесение штрих кодов, стикеров). Кроме того на распределительных центрах возможно производство таможенных операций в отношении товаров. Исполнением этих функций, как уже было отмечено выше, распределительные центры способствуют сокращению времени и оптимизации затрат на доставку товаров [1].

С учетом названных функций на собственно распределительных центрах, как правило, хранятся крупные запасы товаров, а на распределительных центрах – перевалочных базах, осуществляется перевалка (перегрузка) товаров и таможенные операции в отношении этих товаров [5].

Выше изложенное свидетельствует о важности определения места расположения распределительных центров при их организации.

Рассмотрим характеристики трех принципиальных стратегий расположения распределительных центров с учетом традиционной

классификации Э. Гувера [3].

Первая стратегия расположения распределительных центров, характеризующаяся такими факторами как облегчение пополнения запасов клиентов, минимизация расходов, связанных с логистикой, высокое качество обслуживания и размерами рынка обслуживания (в географическом плане) напрямую связанными со средними размерами заказов, скоростью поставок и расходов на транспортировку, именуется стратегией расположения распределительных центров вблизи рынков сбыта и применяется, чаще всего, в торговле промышленными товарами массового потребления и пищевыми продуктами.

Стратегия расположения распределительных центров вблизи производства характеризуется возможностью отправления потребителям смешанных грузов с использованием консолидированных тарифов и способствует поставкам потребителям продукции, накопленной в необходимом ассортименте при повышенном уровне сервиса.

Накопление полного ассортимента продукции и отправляемые заказчиком смешанные партии товаров по льготным тарифам характеризуют третью стратегию расположения распределительных центров – промежуточное расположение.

Организация товаропроводящей сети, с учетом избранной системы расположения распределительных центров, должна обеспечивать наивысший уровень обслуживания потребителей при минимальных общих затратах. С учетом данных требований товаропроводящая сеть может представлять собой единый крупный распределительный центр (централизованная структура). В этом случае обеспечено снижение запасов готовой продукции, хранящихся на складе предприятия производителя и существенно понижается себестоимость переработки грузов. При этом, однако, централизованная структура не позволяет существенно снижать транспортные расходы на доставку товаров большому количеству потребителей (заказчиков). Кроме того, имеют место высокие расходы на обработку заказов.

Децентрализованная структура (с несколькими распределительными центрами) имеет не только свои преимущества, к которым относятся быстрота и гибкость реагирования на изменения региональных рынков и сокращение стоимости доставки товаров потребителям (заказчикам), но и недостатки, связанные с более высокой стоимостью содержания нескольких распределительных центров, ростом общих материальных запасов и высокой себестоимостью переработки грузов [3].

Географическое месторасположение распределительного центра оказывает существенное воздействие на уровень расходов по транспортировке (на склад, со склада), складированию грузов.

Произведенный анализ позволяет выделить основные факторы, влияющие на выбор мест по размещению складов: это, прежде всего – близость к рынкам сбыта или снабжения; состояние конкуренции на рынке сбыта, покупательская способность населения относительно товарных позиций, реализуемых компанией в потенциальных регионах сбыта; наличие трудовых ресурсов (потенциальных сотрудников складского хозяйства); заработная плата (средний уровень заработной платы складского персонала, принятой в данном регионе); транспортная доступность местности.

Значимой составляющей издержек функционирования любого распределительного центра являются транспортные расходы. Поэтому при выборе участка необходимо оценить ведущие к нему дороги, ознакомиться с планами местной администрации по расширению сети дорог. Предпочтение необходимо отдавать участкам, расположенным на главных (магистральных) трассах. Кроме того, требует изучения оснащенность территории другими видами транспорта, в том числе и общественного, от которого существенно зависит доступность распределительного центра как для собственного персонала, так и для клиентов. Необходимо также учитывать налоги, и финансирование в регионе [2].

Существует и иные факторы, которые необходимо учитывать при выборе участка под распределительный центр.

Это размер и конфигурация участка. Большое количество транспортных средств, обслуживающих входные и выходные материальные потоки, требует достаточной площади для парковки, маневрирования и проезда; наличие земельных участков для размещения потребных мощностей в регионах и их стоимость. Любой распределительный центр, являясь элементом некоторой логистической системы, разворачивается в сложную систему. Складские помещения распределительного центра – только один из элементов этой системы. Для эффективного функционирования распределительного центра на отведенном для него участке необходимо организовать функционирование всех остальных элементов, так как недооценка любого из них может отрицательно сказаться на работе всего центра. В частности, на отводимой территории необходимо разместить: административно-бытовые помещения, включающие центральный офис, столовую, санитарно-бытовые помещения для рабочих, пост охраны, устройства для сбора и обработки отходов. Необходимо соблюдение требований, предъявляемых службами пожарной охраны: на случай пожара к складам должен быть свободный проезд пожарной техники; разрешение экологической службы на создание склада [6].

Кроме того, необходимо помнить, что проблема оптимизации

распределительной системы неразрывно связана с решением вопроса определения числа распределительных центров и размещения складской сети.

Библиографический список

1. Аникин, Б.А. Основы логистики. Логистика. Теория и практика / Б.А.Аникин. – М.: Проспект, 2014. – 546 с.
2. Гаджинский, А.М. Современный склад. Организация, технология, управление и логистика / А.М.Гаджинский. – М.: Проспект ТК Велби, 2005. – 175 с.
3. Дыбская, В.В. Логистика складирования: учебник / В.В. Дыбская. – М.: Инфра-М, 2011. – 559 с.
4. Зайковский, В.Э. Регламентация процесса управления материальными запасами / В.Э. Зайковский // Корпоративный менеджмент. – №10. – 2014. – С.101–103.
5. Сергеев, В.И. Корпоративная логистика в вопросах и ответах / В.И. Сергеев. – М.: Инфра-М, 2015. – 634с.
6. Неруш, Ю.М. Логистика / Ю.М. Неруш. – М.: Юнити-Дана, 2011. – 144 с.

**Соломаха А.Г., Соломаха Г.М.
РАЗРАБОТКА WEB-РЕСУРСА ПОДДЕРЖКИ
ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

В интересах развития франчайзинговой деятельности предложен web-ресурс поддержки франчайзинговой деятельности. Ожидаемый эффект от него: увеличение инвестиционной активности в регионах; развитие и увеличению предпринимательской деятельности; развитие и поддержке субъектов малого и среднего бизнеса; повышение уровня конкурентности на рынке; привлечение международных партнеров.

Ключевые слова: франчайзинг, web-ресурс, франшиза, инвестиции.

**Solomakha A.G., Solomakha G.M.
DEVELOPMENT OF THE WEB RESOURCE TO SUPPORT
FRANCHISING ACTIVITY**

For the benefit of development of franchising in Russia the authors propose the supporting web resource. The expected results of this resource would include increase in investment in Russian regions; development and increase in business activities; development and support of small and medium-sized businesses; increase in the level of competition on the market and involvement of the international partners.

Keywords: franchising, web resource, franchise, investments.

Франчайзинг, как одна из форм ведения бизнеса, применяется во многих странах с развитой рыночной экономикой. В данный момент доля франчайзинга в российской экономике не очень велика. Разработанный web-ресурс предназначен для поддержки и развития франчайзинговой деятельности и использует результаты, полученные авторами в [1-4].

Web-ресурс реализован в среде разработки JetBrainsPhpStorm. Серверная часть которой реализована на языке программирования

PHP, клиентская часть на JavaScript – фреймворк jQuery, также были использованы HTML5 и CSS3. Разработка была произведена на основе стандартных методов разработки.

Для реализации плагина на языке JavaScript использованы готовые библиотеки jQuery, предоставляющие удобный API для работы с AJAX. jQuery – библиотека JavaScript, фокусирующаяся на взаимодействии JavaScript и HTML. Ajax – подход к построению интерактивных пользовательских интерфейсов веб-приложений, заключающийся в «фоновом» обмене данными браузера с веб-сервером. В результате при обновлении данных веб-страница не перезагружается полностью, и веб-ресурс становится быстрее и удобнее.

Принцип работы web-ресурса:

Суть разработки заключается в оценке перспективности франчайзинговых инвестиций, а также поддержке деятельности франчайзеров и их франчайзи.

Требования к web-ресурсу задаются при помощи модели вариантов использования, построенной на основе унифицированного языка моделирования UML.

На рисунке 1 приведены варианты использования ресурса. Далее рассмотрим детальное описание каждого варианта использования. Во-первых, приводится краткое описание варианта использования и предварительные условия, необходимые для начала его выполнения. Во-вторых, приводится описание основных шагов, составляющих поток событий варианта использования и дальнейших возможных действиях для этого варианта использования.

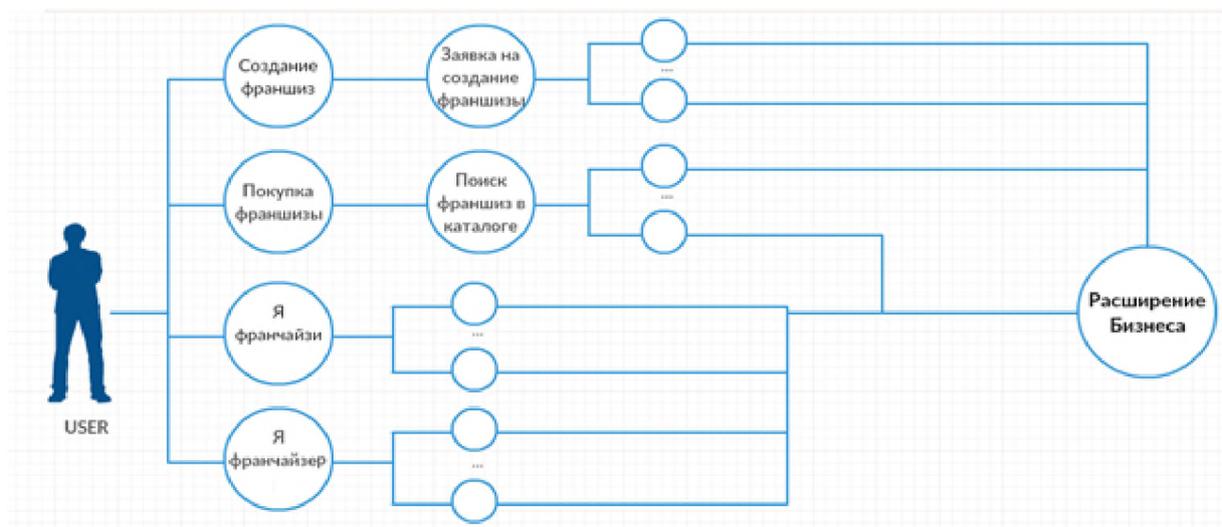


Рисунок 1. Диаграмма вариантов использования UML

Пользователь представляет собой специалиста, взаимодействующего с web-ресурсом.

Вариант использования «Создание франшиз». Переводит пользователя (франчайзера) на окно для заполнения формы, после чего франшиза пройдет этап проверки с дальнейшим добавлением в каталог франшиз. Вариант использования начинается, когда пользователь заходит на web- ресурс и переходит по пункту «создание франшиз».

По переходу по данному пункту пользователю будет доступен следующие пункты:

- разработать франшизу;
- быстрый старт;
- анализ и расчет окупаемости франшизы;
- патентование, юридическая регистрация франшизы;
- подбор надежных франчайзи;
- дальнейшее развитие и сотрудничество;
- выход на международный рынок франшиз.

Вариант использования «Покупка франшизы». Позволяет пользователю, в данном случае франчайзи, ознакомиться со списком франшиз и перейти к ее покупке.

При переходе по данному пункту пользователю будут доступны следующие пункты:

- каталог франшиз;
- рейтинг франшиз;
- подобрать франшизу;
- отзывы о франшизе;
- проверить франшизу;
- портфельный франчайзинг;
- статистика и окупаемость по франшизе;
- полное сопровождение сделки покупки франшизы.

Вариант использования «Я Франчайзер». Позволяет франчайзеру перейти по одному из следующих пунктов:

- добавить новую франшизу;
- проверить франшизу;
- рейтинг франшиз;
- помощь и внедрение зарубежных франшиз;
- как контролировать мои франшизы;
- выйти на международный рынок франшиз;
- открытие франшизы, контроль на всех этапах;

Вариант использования «Я Франчайзи». Данный пункт позволяет франчайзи перейти по следующим пунктам:

- проверить франшизу;
- анализ и динамика франшизы;

- патентование, государственная регистрация договора;
- сменить франчайзера;
- сопровождение открытия новой точки франшизы;
- форум франчайзи.

По мере поступления заявки от франчайзера на добавление в базу франчайзеров разработанного web-ресурса проводится статистический анализ предприятия и его франчайзи. Эта информация предоставляется франчайзи для выбора франчайзера. Франчайзи будут представлены следующие статистические данные:

- количество франчайзи;
- репутация компании;
- престиж торговой марки;
- уровень сервиса;
- число клиентов (в среднем);
- возможность расширения;
- производственные мощности;
- доход на вложенный капитал;
- прибыль.

Чем больше информации о франчайзере и его франчайзи тем больше вероятность того, что новый франчайзи выберет этого франчайзера для сотрудничества и введения бизнеса.

На рисунке 2 более наглядно отображена работа web-ресурса.

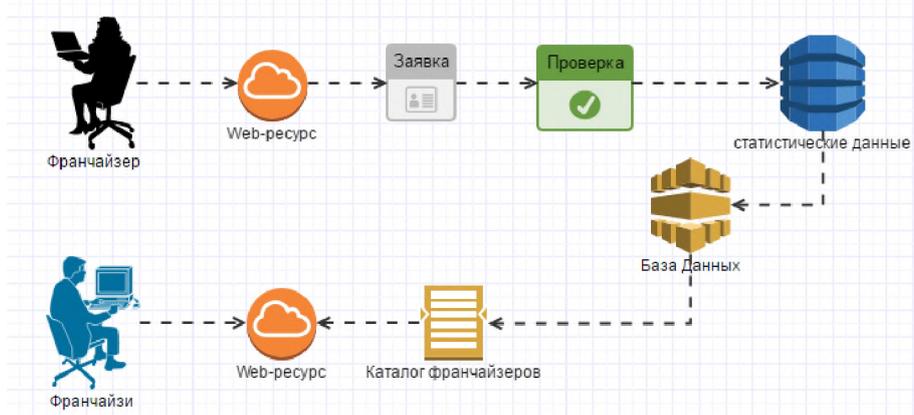


Рисунок 2. UML диаграмма web-ресурса

Франчайзер оставляет заявку на добавление его компании в каталог франчайзеров. Далее франчайзер проверяется и производится статистический анализ, полученные данные записываются в базу данных. Франчайзи в свою очередь, заходя на web-ресурс, может ознакомиться с каталогом франчайзеров и получить более подробную информацию о конкретном франчайзере.

Практическое использование разработанного web-ресурса для

развития франчайзинговых отношений позволит увеличить инвестиционную активность, как отдельных регионов, так и страны в целом.

Библиографический список

1. Соломаха, А.Г. Определение параметров франчайзингового договора при нелинейной функции спроса в условиях неопределенности / А.Г. Соломаха // Вестник Тверского гос. ун-та. Серия Экономика и управление. – 2015. – № 1. – Т. 2. – С. 129–135.
2. Соломаха, А.Г., Соломаха, Г.М. Теоретико-игровой подход к оптимизации параметров франчайзингового договора / А.Г. Соломаха, Г.М. Соломаха // Вестник Тверского гос. ун-та. Серия Экономика и управление. – 2014. – № 4. – Т. 1. – С. 184–190.
3. Соломаха, А.Г., Чернышев, О.Л. Методы принятия решения о выборе франшизы для инвестирования [Электронный ресурс] / А.Г. Соломаха, О.Л. Чернышев // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Том 7. – №2. – М.: Науковедение, 2015. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/149EVDN215.pdf> свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус., англ.
4. Беденко, Н.Н., Соломаха, А.Г., Соломаха, Г.М. Плавающий коэффициент роялти как один из инструментов управления франчайзинговыми системами / Н.Н. Беденко, А.Г. Соломаха, Г.М. Соломаха // Вестник Тверского гос. ун-та. Серия Экономика и управление. – 2015. – № 4. – С. 232–241.

РАЗДЕЛ 6. Социально-психологические и образовательные аспекты управления

Артемьев А.А., Беденко Н.Н.

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОСТЬЮ ОБРАЗОВАНИЯ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

В статье проведен концептуально-теоретический обзор понятийного аппарата в сфере инновационной деятельности экономических агентов. Определено, что инновационность обеспечивает переход на интенсивный тип расширенного воспроизводства, конкурентные преимущества социально-экономических систем, создавая организационно-экономические условия для их дальнейшего развития. Установлен акцент на особенностях инновационного образования по сравнению с традиционным подходом. Актуализированы вопросы управления образовательной практикой с использованием педагогических инноваций.

Ключевые слова: инновации, управление образовательными системами, инновационное образование, педагогическая новизна.

Artemyev A.A., Bedenko N.N.

MANAGEMENT OF EDUCATION INNOVATIVENESS: THEORY AND PRACTICE

The article provides conceptual and theoretical overview of definitions and conceptual frameworks in the field of innovative activities carried out by economic agents. Authors presume that innovativeness ensures transition to the intensive type of expanded reproduction and competitive advantages for socio-economic systems, thus creating organizational and economic conditions for their further development. They focus on peculiarities of innovative education as compared with traditional approach and actualize issues of educational practice management with the use of pedagogical innovations.

Keywords: innovations, management of educational systems, innovative education, pedagogical novelty.

Последняя четверть XX века и начало XXI ознаменовалась переходом от постиндустриальной экономической формации к формации, основанной на внедрение инноваций в системы всех уровней. Исследование мирового и отечественного опыта показывает, что в конкурентной борьбе успех может базироваться не только на обладаемых национальной экономикой естественных преимуществ (географическом положении, наличии природных ресурсах, климатических условиях и т.д.), сколько на приобретенных преимуществах (разработке и своевременном внедрении инноваций во все сферы жизнедеятельности общества). В современных условиях экономический рост обеспечивают капитал примерно 35%; рабочая сила – 25%; технологии, основанные на инновациях порядка 40%.

Обзор теоретических аспектов понятийного аппарата в сфере инноваций

Проведенные исследования показывают, что инновации надлежит рассматривать как кардинальное изменение состояния того или иного объекта (системы или ее элемента). Впервые термин «инновация» как экономическую категорию ввёл австрийский учёный И. Шумпетер. В своей работе [1], изданной в 1911 г., он довольно досконально выявил и описал инновационные процессы состоящие в разработке принципиально новых видов промышленной продукции, транспортных средств, форм организации производства. Автор считал, что инновации являются основным источником прибыли. Шумпетер также ввел в научный оборот представление «осуществление 11 новых комбинаций». Согласно обозначенному представлению, новые комбинации представляют собой изменение известных свойств и осуществляются в случаях: производство нового, т.е. еще не известного потребителям блага, или создание нового качества того или иного блага; использование нового, т.е. в данной отрасли промышленности практически неизвестного, метода (способа) производства, в основе которого не обязательно лежит новое научное открытие и который может заключаться даже в новом способе коммерческого использования существующего товара; освоение нового рынка сбыта, т.е. такого рынка, на котором до сих пор данная отрасль промышленности этой страны еще не была представлена, независимо от того, существовал этот рынок прежде или нет; приобретение нового источника сырья или полуфабрикатов независимо от того, существовал этот источник прежде, или просто не принимался во внимание, или считался недоступным, или его еще просто только предстояло создать; выполнение соответствующей реорганизации (обеспечение монопольного положения или подрыв монопольного положения конкурента).

В тоже время необходимо отметить, что современной научной литературе нет единой трактовки термина «инновация». Считаем, что наиболее емко содержание инноваций определил Б. Твисс: «Инновация – процесс, в котором изобретение или новая идея приобретает экономическое содержание» [2, с. 135]. В Европе по версии Руководства Фраскати, которая была принята во второй редакции в 1993 термин «инновация» трактовался как конечный результат инновационной деятельности, воплощенный в виде нового или усовершенствованного продукта, коммерциализированного на рынке, нового либо усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, нового подхода к социальным услугам.

Необходимо заметить, что умелое использование новых знаний – залог рационального формирования и успешной деятельности как

корпоративных структур в целом, так и технопарков как «инкубаторов» знаний. Поэтому характерным трендом успешного мирового развития является переход стран экономических лидеров к формированию инновационного общества – построению новой экономики, базирующейся преимущественно на генерации, распространении и использовании новых знаний.

Также представляется целесообразным исследовать содержание понятия «инновационность», поскольку в настоящее время оно трактуется неоднозначно. Это можно объяснить различием подходов исследователей этого многостороннего вопроса [3]. Так в основе государственной инновационной политики РФ до 2010 г. стратегическая цель государства заключается в уменьшении относительной доли продукции сырьевых отраслей в ВВП (диверсификация производства) и обеспечении технологической безопасности экономики России. Федеральное правительство стимулирует «инновационность» на основе выдачи целевых субсидий, дотаций, исследовательских стипендий, в установлении долгосрочных связей между фундаментальной наукой и промышленностью. Инновационная политика правительства направлена на: создание резерва фундаментальных научных идей и способствование подготовке соответствующих специалистов для разработки новых технологий, снижение финансового риска научно-технических проектов, осуществление посредничества при организации взаимодействия академической и прикладной науки, в выправление диспропорций в научной сфере, ликвидацию отставания материально-технической базы науки, развитие информационной базы научных исследований.

Анализ опыта наиболее развитых стран показывает, что «инновационность» означает переход на интенсивный тип расширенного воспроизводства, в основе которого лежит научно-технический прогресс и инновационная деятельность как факторы, обеспечивающие конкурентные преимущества соответствующей социально-экономических систем. Но, не смотря на необходимость развития инновационной составляющей экономики России, в стране тратит на исследования и активизацию инновационной деятельности 1,2% ВВП, в том числе более 50% этой суммы приходится на бюджетные инвестиции. В США этот показатель составляет 2,6–2,7% ВВП в год, в странах Европейского Союза, Японии доля расходов на НИОКР составляет от 2,7% до 3,1% от ВВП [4].

В настоящее время распространенным является различное понимание сущности инновации. Так, например, Д.М. Гвишиани и В.И. Громека, нововведение, с одной стороны характеризуют как процесс доведения технического изобретения до стадии практическо-

го использования, когда оно начинает давать экономический эффект, а с другой стороны – конечный результат этого процесса, т.е. изобретение, доведенное до стадии коммерческого использования. В тоже время Е. Дихтль и Х. Хершген утверждают, что под инновацией необходимо понимать ввод новых продуктов, причем следует различать подлинно инновационные продукты и новые лишь в производственной программе данного предпринимателя. Обозначенные авторы к подлинным инновациям относят новое решение потребительской проблемы или удовлетворяющие потребность, для которой раньше не было товара.

Также распространенным является определение инновации как «процесса внедрения новых продуктов, услуг и производственных процессов». Кингстон В. Утверждает, что инновация – это процесс преобразования новой идеи или изобретения в социально значимую продукцию, обладающую принципиально новыми технико-экономическими показателями или преобразование идей в конкретные предметы. В своих исследованиях Н.Д. Кондратьев пришел к выводу, что волновые циклы образуются от каждого базового нововведения и представляют собой множество вторичных совершенствующих нововведений. Его теория позволила выявить возможность ускоренного преодоления очередного циклического кризиса в экономике на основе внедрения радикальных технико-экономических инноваций. Основной недостаток подобной трактовки инноваций состоит в том, что их отождествляют с процессом освоения новой продукции или технологии, не учитывая происходящие изменения в социально-экономической сфере.

Подобное суждение заявляет Л.С. Бляхман, который рассматривает нововведение (техническое, технологическое, организационное, социально-экономическое) как целенаправленное изменение сознательно вносимое в процесс воспроизводства для лучшего удовлетворения имеющейся или формирования новой общественной потребности. По его мнению нововведением является процесс его создания, освоения, распространения, а результат – новые изделия, технологии, формы и методы организации производства, труда и управления, приносящие социально-экономический эффект.

По мнению Н.И. Лапина, нововведение или инновация – это комплексный процесс создания, распространения и использования нового практического средства (новшества) для новой (или для лучшего удовлетворения уже известной) общественной потребности; одновременно это есть процесс сопряженных с данным новшеством изменений в той социальной и вещественной сфере, в которой совершается его жизненный цикл.

Проведенные исследования позволяют заключить, что неоднозначность трактовки термина «инновация» приводит к смещению понятий, а это затрудняет процесс целеполагания и влечет за собой разнообразные подходы к оценке эффективности инновационной деятельности. На наш взгляд, определяя содержание инновации, следует исходить из того, что, с одной стороны, ее целью является удовлетворение общественной потребности, а с другой стороны, она является средством получения определенного экономического эффекта.

Из вышеизложенного следует, что предмет инноватики очерчивается такими понятиями, как **нововведение, инновация, инновационный процесс, инновационная деятельность**. Однако при всей обширности их употребления в отечественной и зарубежной литературе эти понятия не являются однозначно определяемыми. Терминологическая неопределенность в области инноватики может свидетельствовать о динамичности развития этой науки, а следовательно возможности их адекватного научного осмысления.

Характеристика инновационного подхода в управлении образовательными системами

В настоящее время в результате инновационной деятельности возникло множество новых или модернизированных педагогических идей (гуманизация и гуманитаризация образования, демократизация жизни и управления учебными заведениями, вариативность и свобода выбора рода занятий, содержания и организационных форм образования, целостности и единства педагогического процесса, развивающего и воспитывающего обучения; оптимизации и интенсификации обучения и др.). Обозначенным идеям соответствует и современный фонд технологий, дидактических и воспитательных систем, то есть инструментарий. Казалось бы, наличие современного инструментария должно возбудить мощный «инновационный поток» в среде педагогов-практиков. На самом же деле этого пока не наблюдается. Попытаемся выяснить, что препятствует продвижению инноваций в образовательной практике. В.И. Загвязинский, Е.А. Гильманов и другие исследователи обозначают следующие причины: сложность современных национальных социально-экономических проблем; инертность, а по некоторым аспектам агрессивность внешней среды, недопонимание важности проблем образования со стороны государства и общества; консерватизм, приверженность к стереотипам в педагогическом сознании и на практике; недостаточный уровень развития мышления педагогов, который складывался еще в студенческие годы в результате односторонней ориентации на логический его компонент, на репродуктивное усвоение знаний, умений, навыков; отсутствие у большинства работ-

ников сферы образования «иммунитета» к стереотипам и др.

Анализ образовательной практики доказывает, что во многих случаях молодые педагоги, пришедшие на преподавательскую работу в ВУЗ, быстро забывают фундаментальные положения педагогической науки. Они видят в педагогической науке только ее конкретно-нормативную роль, не воспринимают сущности теоретических положений, т.к. не могут соединить их со своим эмпирическим опытом. Многие руководители образовательных учреждений своими профессиональными достижениями считают демократизацию, гуманизацию учебно-воспитательного процесса, элементы педагогики сотрудничества, т.е. то общее, что действительно составляет в настоящее время элементы образовательной системы и общества. Необходимо отметить, что сущность деятельности отдельных образовательных учреждений составляют элементы творчества, идеи опережающего обучения, создание ситуаций выбора, активные формы обучения, использование опыта педагогов-новаторов, инфокоммуникационные технологии и т.п. Такие данные, хотя и подтверждают понимание вузовскими руководителями новых идей и принципов, но не отражают того, что должно быть положено в основу современной организации учебно-воспитательного процесса.

Современные тенденции инновационного образования

Проведенные исследования показывают, что тенденции к активизации исследовательского поиска в среде отечественных педагогов сформировались уже к середине 50-х гг. прошлого века. Педагогическая литература того времени отображала новаторский педагогический опыт, уделяя, в том числе, должное внимание разработке методики его изучения и распространения. Все это способствовало всеобщему переходу педагогов от строго нормативной деятельности к деятельности инновационной. Тенденции обозначенного периода отображают гуманистическую и демократическую ориентацию образования. Это предопределило стратегические направления развития отечественного образования вплоть до начала «перестройки». Одно из бесспорных плюсов этого поиска – это разработка технологий инновационного образования. Инновационное образование, в обозначенном периоде, трактовалось как ориентированное на формирование готовности личности к быстро наступающим переменам в обществе, готовности к неопределенному будущему за счет развития способностей к творчеству, к разнообразным формам мышления, а также способности к сотрудничеству с другими людьми, умению предвосхищать и участвовать в происходящих событиях, но в тоже время имеющие ярко выраженный индивидуально-творческий характер.

Наиболее яркий пример – деятельность В.А. Сухомлинского, в инновационных поисках которого главную роль сыграли субъективные факторы: обостренный интерес к исследованию, стремление к саморазвитию, самосовершенствованию, наличие нравственной доминанты – глубоко осознанных представлений об ответственной роли педагога в воспитании подрастающего поколения. По общему мнению, вторая половина XX века – период инноваций во всех областях жизнедеятельности человека. Особенность инноваций этого периода – тесная связь педагогической практики с наукой, что стало гарантией их устойчивости.

В настоящее время развитие инновационной деятельности в педагогических коллективах стало продолжением стратегических направлений в образовании. Однако, анализ современного педагогического опыта показывает, что любые инновации в сфере образования могут быть реализованы лишь в том случае, если они внутренне приняты и поддержаны педагогами-практиками.

Для уточнения сущности инновационных процессов в образовании исследуем основную терминологию по исследуемой тематике. Термин «педагогическая инновация» сравнительно нов, и поэтому не наблюдается единства воззрений. Определение «впервые созданный...» дает нам суждение о чем-то совершенно не известном до сего времени. Подтверждением сказанному, как мы считаем, служат суждения, обоснованные в исследованиях К. Ангеловски. Она обозначает, что педагогическая новизна имеет всевозможные уровни: конкретизации, дополнения и преобразования. На первых двух уровнях она представляется не как понятие, говорящее о «рафинированной» новизне, а как отображающее приращение знания к уже известному, которое необходимо конкретизировать или дополнить, развить. И лишь на уровне «преобразования» существует нечто новейшее в чистом виде. Такое новейшее традиционно связывается с творчеством и возникает в результате поистине творческой педагогической деятельности.

Большинство исследователей важнейшим принципом формирования нового считают передовое начало. Так, В.И. Загвязинский обозначает, что передовое в педагогике – это не только идеи, подходы, методы, технологии, которые еще пока не известны или не применялись, но комплекс элементов или отдельные элементы педагогического процесса несущие в себе передовое начало, позволяющее в динамично изменяющихся условиях достаточно эффективно решать задачи воспитания и образования. Отметим, что в педагогике понятие «новое» не всегда совпадает с понятиями «передовое», «прогрессивное» и даже более широким понятием «современное». Объясняется это тем, что передовое всегда сохраняет многое из используемого.

В педагогике это особенно актуально: вера в человека, умение общаться и сотрудничать, диалог – эти и многие другие давным-давно известные аспекты получают «новое дыхание» в самых современных педагогических системах и построениях. Поэтому, определяя содержание понятий «педагогическое новшество» и «педагогическое нововведение», мы базируемся на определении В.И. Загвязинского, который считает, что педагогическое новшество – это система или элемент педагогической системы, позволяющие результативно решать установленные задачи, соответствующие передовым тенденциям формирования общества.

Как выше отмечалось, в сфере инновационных процессов дифференциация новшеств может базироваться на различных основаниях. Так, А.И. Пригожин заявляет о действенных, комбинаторных, улучшающих, упраздняющих и т.п. нововведениях, выделяя в качестве их критерия полноту и направленность. К. Ангеловски выдвигает собственную классификацию педагогических инноваций: инновации в организации (организационные новшества); инновации в технологии (технологические новшества); инновации в учебных программах (содержательные новшества). На наш взгляд, самая всеобъемлейшая классификация педагогических нововведений представлена в работах Н.Р. Юсуфбековой. Она полагает, что их содержание может относиться к педагогической деятельности в целом или отдельных ее составляющих. По характеру привнесенных видоизменений автор подразделяет педагогические инновации на привносящие коренные, принципиальные изменения в образовательный процесс, и те, которые только частично его обновляют. По мнению Н.Р. Юсуфбековой, классификация педагогических инноваций может осуществляться и по таким параметрам, как: месту появления (в науке или практике); времени появления (исторические или современные); степени ожидания и планирования (ожидаемые и неожиданные, планируемые и незапланированные); возможности внедрения (своевременные и несвоевременные, сравнительно легко внедряемые и трудно внедряемые); отрасли педагогического знания (дидактические, историко-педагогические); степени новизны (абсолютные и относительные); отношению к педагогической системе (системные и несистемные); оригинальности (оригинальные и малооригинальные).

Нынешний этап формирования инновационных процессов в педагогике характеризует тенденция к уменьшению разрыва между процессами их восприятия, адекватной оценки освоения и применения их на практике, а также преодоления противоречия между имевшей место стихийностью этих процессов и возможностью и необходимостью сознательного управления ими. Для изучения инновацион-

ных процессов в образовании значительное место обладает правильное трактование понятия «общественная инновационная среда», в среде которой возникают и реализовываются инновационные процессы. Мы считаем что, это соображение может рассматриваться в нескольких аспектах: социально-экономическом, психологическом и организационно-управленческом. Они объясняют разные условия создания и реализации инновационных процессов. То есть, тот общий климат, который либо благоприятствует им, либо мешает. Несомненный интерес представляют исследования А. Николса представленные им в труде «Управление педагогическими инновациями». В нем довольно досконально анализируются управленческие аспекты инновационных процессов в образовательной сфере. Автор доказывает, что в вопросах управления педагогическими нововведениями существенны: планирование, координация, контроль и оценка. Он вычленяет такие компоненты инновационной деятельности, как выбор новшества, его введение, поддержку и оценку. Поэтому анализируются такие составляющие процесса нововведений, как их этапы (разбор имеющихся педагогических новшеств, выбор новшества и действия по его реализации, скорость введения новшества, затруднения на пути их введения, психологический климат в педагогическом коллективе и др.). Представляется также программа для оценки педагогических нововведений. Можно сделать вывод, зарубежными авторами устраивается набор наиболее существенных понятий, характеризующих собственно управленческий аспект инновационных процессов в образовании. Необходимо отметить, что информация с точки зрения целостной теории управления инновационными процессами представлена в зарубежных публикациях недостаточно.

Перейдем к более детальному анализу инновационного и традиционного обучения. Идея их альтернативности предложена рядом ученых в докладе Римскому клубу в 1978 г. В нем взгляды педагогической общественности направлялись на неадекватность принципов традиционного обучения требованиям современного общества к личности и развитию ее познавательных возможностей. Проведенный анализ особенностей инновационного обучения позволяет выделить его основные аспекты: предвосхищение будущего на основе переоценки ценностей, открытость будущему, способность к совместным действиям в формирующихся обстоятельствах. Охарактеризуем обозначенные грани. Инновационное обучение предполагает неизменную переоценку ценностей, сохранение тех из них, которые обладают непреходящим значением, и отказ от тех из них, которые устарели. Переоценка ценностей оказывается важнейшей частью изучения предстоящего. Следовательно, специфика инновационного обучения включает способности к предвос-

хищению событий на основе постоянной переоценки ценностей.

На первый взгляд, условия инновационного обучения, постулируя открытость будущему и развитие личности посредством коллективной творческой деятельности, не несет ничего нового для науки. В прославленных научных школах уже давно использовались эти принципы. Общеизвестны диалоги Сократа, давно ставшие образцом организации инновационного обучения, а отношения педагога и обучающегося в них – эталоном творческого демократизма. Все же нужно отметить тот факт, что модели инновационного обучения сегодня – это не отдельные основы научных школ, а проявление глубинной необходимости общественного развития в новейшем типе личности. Инновационное обучение как стратегия всеобщего образования влечет за собой более глубокое видоизменение в нем. Глобальные инновационные процессы сопровождаются форсированием развития всех сторон общественной жизни, что усиливает и углубляет противоречие между темпами общественного и индивидуального развития. Подвергая анализу функции существующей системы образования в масштабах этих перемен, следует соединить возможности преодоления этого противоречия с некоторыми альтернативными стратегиями организации обучения. Главный путь – традиционная стратегия, которая в принципе не меняет место и роль человека в культуре, меру его готовности к переменам в жизни, так как сохраняется сложившаяся система организации образования. Элементы этой системы лишь модернизируются и развиваются. Но при всех модификациях усиливается деструктивная роль образовательных учреждений по отношению к личности: социальное отчуждение, отход обучающихся от ценностей образования и др. В предоставленном случае не обеспечивается готовность к положительным переменам в обществе (таблица 1).

Таблица 1. Основные характеристики традиционного и инновационного образования

Характеристики традиционного обучения	Характеристики инновационного обучения
Завершенность, линейность, беспристрастность, замкнутость, наибольшая полнота описания, абсолютная точность и устойчивость, всеобщность передаваемых знаний, предсказуемость применения	Субъектность, нелинейность, незавершенность, открытость, изменчивость, относительная предсказуемость результатов обучения
Определение целей обучения исходя из общественных потребностей	Определение целей обучения определяется как общественными потребностями, так и дополняется потребностями субъектов учения

Продолжение таблицы 1

<p>Формирование личности с заранее обусловленными свойствами, понимаемое как ее всестороннее развитие за счет изучения большого количества учебных дисциплин и участия в различных направлениях воспитательной деятельности</p>	<p>Свойства личности не «задаются» извне в соответствии с нормативами, а личностно «востребуются», поскольку они изначально заложены в сознании субъекта</p>
<p>Главенство личности обучающего над личностью обучающегося; рассмотрение личности обучающегося как средства для достижения образовательных целей</p>	<p>Личности обучающего и обучающегося – равноправные субъекты взаимодействия, их открытость для непрерывного получения новых знаний; личность обучающегося – цель, а не средство</p>
<p>Главенство знаниевой парадигмы с ориентацией на заучивание и запоминание, независимость знаний от субъекта познания; приоритет логического над ассоциативным и интуитивным в познании; монополия педагога на знание истин; привитие «правильного», единственного образа мира с позиции классической науки; исполнение методических канонов</p>	<p>Педагог не претендует на «полное и абсолютное» знание всего; использует личностный диалог; образ мира постоянно изменчив; понятие «методика» уступает место технологиям, допускающим творчество в познании</p>
<p>Ориентация на конечный результат – накопление знаний, умений и навыков и «образцового» опыта, его закрепления и воспроизведения; понимание процессов самоутверждения, саморганизации и самоопределения как результат образовательной деятельности; «рецептурный» характер обучения, основанный на использовании только внешних детерминант формирования личности</p>	<p>Ориентация не только на конечный результат, но и на процесс приобретения знаний и опыта поведения посредством проживания и переживания в образовательной деятельности; самоутверждение, самореализация и самоопределение личности является средством ее самоорганизации; обучение не дает готовых «рецептов», оно предполагает многообразие вариантов знаний и поведения</p>
<p>Приоритет общественного мнения по отношению к индивидуальным возможностям личности, преобладание заданных форм образовательной деятельности, отношение к сознанию как вторичному «продукту», возникающему, формируемому и развиваемому благодаря действиям педагога с «правильно организованной» внешней средой</p>	<p>Общественное мнение рассматривается как эффективный педагогический инструмент групповой поддержки, совместного оценивания и переживания личных и групповых достижений, успех (неудачи) в человеческой деятельности, приоритет сознания над внешними факторами</p>

Анализ сведений, представленных в таблице 1, показывает, что инновационное обучение формирует новый тип образовательного процесса, раскрепощающий личность педагога и обучающихся.

Исходя из идей и методов психологии развивающего обучения,

В.Я. Ляудис сформировала модель инновационного обучения и его функций, направленных на развитие личности. Она выделила ситуацию совместной продуктивной и творческой деятельности субъектов образовательного процесса, доказала, что принципиальное отличие инновационного обучения состоит в переориентации смысла и порядка организации всего учебного процесса: определение ведущей на всех этапах обучения роли творческих и продуктивных задач, опережающее решение репродуктивных задач.

Показала, что решение творческих задач обучающимися в сотрудничестве с педагогом меняет психологическую структуру учебно-воспитательного процесса в целом, т. к. создается система внутренней стимуляции самого широкого спектра взаимодействий, отношений, общения как между педагогом и обучающимися, между самими обучающимися, так и в педагогическом коллективе. Ляудис В.Я. выделила систему последовательно, циклично возобновляющихся форм взаимодействий: введение в деятельность, разделенные между педагогом и обучающимся действия, имитируемые действия, поддержанные действия, саморегулируемые действия, самопобуждаемые действия, самоорганизуемые действия, партнерство. Доказала, что по мере продвижения от одной формы действия к другой изменяется уровень ее самоорганизации, способы понимания ситуации и способы общения, возрастает свобода субъекта обучения не только в принятии, но и в переформулировании и выдвижении новых целей и смыслов деятельности. Из ведомого субъекта учения обучаемый превращается в ведущего инициативного партнера. По своей психологической роли подобное обучение развивает всестороннюю личность. Всесторонность означает, что человек ощущает сам себя в качестве преобразователя своих сил и в качестве действующей силы; единство со своими силами [5]. Несмотря на то, что в обществе все большее распространение получает ориентация именно на инновационный тип обучения, в высших учебных заведениях продолжает доминировать традиционная образовательная практика. По мнению В.А. Сластенина и Л.С. Подымовой [6], осуществлению инновационной деятельности вузовскими преподавателями препятствуют следующие основные причины, перечислим их. Цели перемен не всегда понимаются и воспринимаются адекватно педагогами. Боязнь неизвестности вызывает у преподавателей враждебность по отношению к любому новшеству. Преподаватели не принимают участия в разработке, планировании и внедрении новшества, наблюдается игнорирование традиций и мнений коллектива. Субъективное (предвзятое) отношение к новшествам, чувство угрозы потери статуса, рост объемов работы. Инициатор введения новшества не пользуется уважением и доверием коллег.

Инновационность как характеристика образовательного процесса обуславливает его дидактическое его построение. Имеется в виду сотрудничество в учебно-педагогическом процессе, которое предполагает отказ от диктата и утверждение совместного поиска и анализа результатов. В этой связи диалог и полифония выступают структурообразующими началами инновационной деятельности и обучающего, и обучаемого. Следует отдельно отметить, что инновационный подход к обучению предполагает и диалог руководителя образовательного учреждения с научно-педагогическим коллективом. Такой синтез возникает лишь в творческой совместной деятельности, где каждый учится у каждого.

Являясь осознанным во всех своих аспектах, профессиональный диалог как взаимообучение может быть весьма эффективен в инновационной деятельности, когда формируется новый тип общения и отношений в учебном заведении. По-иному говоря, новейший тип общения позволяет гуманизировать отношения в педагогическом коллективе, освоить разнообразные способы мышления, такие как «иррациональная логика», «детерминирующий хаос» и др., которые обеспечивают сотворчество в инновационном типе обучения. Необходимо отметить, что благодаря инновационному обучению происходят и изменения в способах мышления, в уровне интеллекта обучающихся, к ассоциативному, интуитивному мышлению наряду с приобщением к логике научно-теоретического мышления. Ситуация совместного творческого поиска и решения обогащает мышление студента, развивает эмоциональную интуицию, не менее важную, чем интеллектуальная.

Библиографический список

1. Шумпетер, Й.А. Теория экономического развития / Й.А. Шумпетер; пер. с нем. – М.: Прогресс, 1982. – 453 с.
2. Твисс, Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс; пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 271 с.
3. Кохно, П.А., Ситников, С.Е. Инновационные проекты: государственно-частное партнерство / П.А. Кохно, С.Е. Ситников // Инноватика и экспертиза: научные труды: сб. научных трудов. – М.: изд-во ФГБНУ НИИ РИНКЦЭ, 2013. – Вып. 2 (11). – С.43–50.
4. Кохно, П.А. Модели финансирования инновационных проектов / П.А. Кохно // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – №1. – С. 87–94.
5. Кохно, П.А. Модель гармоничной экономики труда / П.А. Кохно // Человек и труд. – 2012. – № 12. – С. 46–49.
6. Слостенин, В.А., Подымова, Л.С. Педагогика: инновационная деятельность / В.А. Слостенин, Л.С. Подымова. – М.: Магистр, 1997. – 308 с.

Заруцкая Е.А.
ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ

Многообразие подходов к определению сущности организационной культуры, выделению ее ключевых элементов, а также методов диагностики затрудняют проведение комплексной оценки организационной культуры компании. В статье рассмотрены основные направления исследований в этой области и соответствующие им инструменты диагностики организационной культуры.

Ключевые слова: организационная культура, элементы и уровни организационной культуры, диагностика организационной культуры, инструменты прямой и косвенной диагностики.

Zarutskaya E.A.
APPROACHES TO THE RESEARCH ON CORPORATE
CULTURE OF A COMPANY

The diversity of approaches to define the gist of corporate culture and single out its key elements, as well as methods of diagnostics, makes it difficult to carry out a comprehensive assessment of a company's corporate culture. The article deals with the main research trends in this field, as well as respective methods of corporate culture diagnostics.

Keywords: corporate culture, elements and levels of corporate culture, diagnostics of corporate culture, methods of direct and indirect diagnostics.

Вопросы изучения организационной культуры актуальны для современных организаций. Руководители заинтересованы в поиске инструментов повышения эффективности деятельности персонала, одним из которых является организационная культура компании. Проведенные исследования подтверждают, что большинство финансово успешных компаний (General Electric, IBM, Procter & Gamble др.) имеют ярко выраженную организационную культуру [5]. В связи с этим встает вопрос о необходимости ее целенаправленного формирования и развития. Для этого необходимо четкое понимание элементов организационной культуры, ее уровней, а главное – методов ее изучения.

В данной статье автор ставит своей целью рассмотреть основные подходы к выделению элементов организационной культуры, а также соответствующие им методы и методики ее диагностики.

В настоящее время среди исследователей нет единого мнения по поводу того, какие компоненты образуют организационную культуру. Американский психолог, теоретик и практик менеджмента, основатель научного направления «Организационная психология» Эдгар Шейн выделяет три уровня корпоративной культуры (рисунок 1) [15].



Рисунок 1. Уровни корпоративной культуры по Э. Шейну.

Первый уровень «поверхностный» или «символический» включает такие видимые внешние факты (артефакты), как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги, табу, ритуалы, традиции и т.п. Но несмотря на то, что артефакты легко обнаружить, дешифровка и их интерпретация в терминах организационной культуры затруднительна.

Второй уровень – декларируемые верования и ценности (стратегии, цели, философия) разделяемые членами организации. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желаний людей. Третий, «глубинный» уровень включает основополагающие представления, которые трудно осознать даже самим членам организации. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.

В свою очередь Ф. Харрис и Р. Моран предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе десяти характеристик:

- осознание себя и своего места в организации;
- коммуникационная система и язык общения;
- внешний вид, одежда и представление себя на работе;
- что и как едят люди, привычки и традиции в этой области;
- осознание времени, отношение к нему и его использованию;
- взаимоотношения между людьми;
- ценности и нормы;
- процесс развития работника и научение;
- трудовая этика и мотивирование [2].

Еще один подход к структуризации и выделению уровней организационной культуры предложили эксперты Бостонской консульта-

ционной группы Теренс Дил и Алан Кеннеди. В своей книге «Корпоративные культуры» (1982 г.) они представили результаты анкетирования восьмидесяти американских фирм различного уровня успешности, которое было основано на вопросах наличия корпоративных ценностей, т.е. разделяемых всеми членами организации представлений о компании и ее миссии, о степени осведомленности персонала в этих ценностях и о том, какое влияние они оказывают на жизнь работников фирмы [9]. Авторы пришли к заключению, что в финансово преуспевающих компаниях есть яркие личности, лидеры, которые влияют на персонал и со временем становятся легендами, есть специфические обряды и ритуалы, которые представляют собой церемонии, проводимые для того, чтобы отметить важные для компании события и пр. Удачливые корпорации «пускают в обращение ценности и убеждения, а не только свою продукцию» [4]. В результате Т. Дил и А. Кеннеди выделили четыре уровня корпоративной культуры (таблица 1).

Таблица 1. Уровни корпоративной культуры по Т. Дилу и А. Кеннеди

Уровни корпоративной культуры	Определения
Ценности	Разделяемые всеми членами организации представления о компании и ее благе
Герои	Люди, которые преднамеренно или интуитивно доносят основные ценности фирмы до остальных работников и соблюдают ее корпоративную культуру
Ритуалы	Церемонии, проводимые с целью отметить важные для компании события
Структура общения	Каналы неформальных коммуникаций, по которым сотрудники получают сведения о предыдущих уровнях организации

Существуют и другие подходы, которые позволяют идентифицировать ту или иную культуру. Например, Стеклова рассматривает организационную культуру как сложную систему, имеющую следующие структуры:

- ценностно-нормативную (ценности, корпоративные традиции, ритуалы, корпоративные нормы и правила и др.),
- организационную структуру (формальная и неформальная структура, структура власти и лидерства, традиции и правила «внутреннего распорядка»),
- структуру коммуникаций (структура формальных и неформальных информационных потоков, качество коммуникаций, направленные действия по «внутреннему PR» и др.),

- структуру социально-психологических отношений (структуру взаимных симпатий, выборов, предпочтений, система ролей в организации, конфликтность, отношение к руководителям и др.),
- игровая (мифологическая) структура (корпоративные предания, мифы и легенды о «героях» и «антигероях», «игры, в которые играют сотрудники и боссы» и др.),
- структура внешней идентификации (фирменного стиля) (имидж организации, реально воспринимаемый имидж, рекламные атрибуты и др.) [12].

При этом автор отмечает, что «каждая структура представляет собой срез организационной культуры в какой-то важной для анализа плоскости, отражает один аспект деятельности организации. Эти срезы могут пересекаться, т.е. содержать одинаковые элементы, но рассмотренные с разных точек зрения» [12].

Неоднозначность подходов к выделению компонентов организационной культуры приводит к разрозненности предлагаемых методов, которые зачастую не позволяют провести комплексную диагностику организационной культуры. В первую очередь это относится к зарубежным методикам, которые, как правило, сосредотачиваются на отдельных элементах организационной культуры. Среди них – Методика ОСАИ К. Камерона и Р. Куинна, Методика Ч. Ханди, «Шкалы организационных парадигм» OPS Л. Константина и др. (таблица 1).

По Э. Шейну методы изучения организационной культуры различаются уровнем вовлеченности исследователя в организацию и уровнем вовлеченности членов организации в процесс сбора данных. Подход Шейна также называют этническим исследованием, которое включает в себя следующие основные методы:

1. Демографическая статистика (методы: фотографирование внешнего облика, изучение доступной информации, наблюдение за организацией, появление инкогнито, присутствие на совещаниях).
2. Наблюдение.
3. Изучение устного фольклора.
4. Анализ документов.
5. Изучение сложившихся в организации правил и традиций.
6. Изучение сложившейся практики управления.
7. Интервью.
8. Анкетный опрос.

В тоже время отечественные исследователи предлагают свои подходы к выделению и группировке методов исследования организационной культуры. Так, Соломанидина Т.О. выделяет три основных подхода к изучению организационной культуры, каждый из которых предполагает свои методы исследования и анализ: холистический,

метафорический (или языковой) и количественный подход [11]. Первый подход предполагает глубокое погружение исследователя в культуру как сопричастного наблюдателя, консультанта или даже члена коллектива. При этом основной целью исследователя – стать «своим человеком» для дальнейшего получения информации путем таких инструментов как: хронометраж, ведение дневника, наблюдения [16]. Метафорический (языковой) подход заключается в изучении образцов действующих нормативно-методических документов, отчетов, особенности языка этих документов, баек и легенд, рассказов и мифов, анекдотов и шуток, стереотипов общения, сленга, гимнов и девизов компании [16]. В качестве инструмента получения подобной информации является контент-анализ. Количественный подход предполагает использование анкетирования, интервью, фокус-групп и других подобных методов, заимствованных из социологии.

Стеклова О.Е. выделяет два подхода к диагностике организационной культуре, которые выделяет:

1. Идеографический («понимающий», «интерпретативный»), в основе которого лежит использование качественных методов, в том числе традиционный анализ документов организации, включенное монографическое наблюдение (исследование), глубинные интервью.

2. Формализованный (количественный), характеризующийся использованием различных стандартизированных опросников. Среди формализованных методов можно выделить:

- социологические исследования (анкетирование, интервью);
- концепцию Г. Ховштеде;
- измерения Э. Шейна;
- модель С. Ханди;
- модель Денисона [12].

В рамках данной статьи автор предлагает объединить методы диагностики организационной культуры в две группы, а именно – группу инструментов прямой и косвенной диагностики (таблица 2). В свою очередь первая группа включает в себя количественные и качественные методы исследования. Группа количественных методов характеризуется использованием различных стандартизированных опросников, и проводится в форме анкетирования, интервьюирования [5]. К ней в основном относят уже разработанные методики, которые, как правило, направлены на выявление преобладающего типа организационной культуры, а также организационных ценностей (как приоритетов или предпочтений) и поведенческих норм (ожиданий) в отношении поведения и взаимодействия членов организации. Качественные методы исследования включают фокус-группы, полуструктурированное и

глубинное интервьюирование, тестирование.

К инструментам прямой диагностики также относят группу качественных методов исследования, которые включают фокус-группы, полуструктурированное и глубинное интервьюирование, тестирование (Соломанидина Т.О. определяет эти методы как метафорические) (таблица 2).

Таблица 2. Инструменты диагностики организационной культуры компании

№	Направление исследований	Инструменты диагностики
1. Инструменты прямой диагностики		
1.1.	Количественные методы исследования (анкетирование, интервьюирование, анализ статистических данных)	
1.1.1	Тип организационной культуры	Методика OCAI К. Камерона и Р. Куинна «Опросник организационной культуры» Д.Р. Дэнисона Методика Ч. Ханди «Определение типов национальных культур» Г. Хофштеде «Шкалы организационных парадигм» OPS Л. Константина «Профиль организационных характеристик» Р. Лайкерта «Организационные идеологии» Р. Харрисона «Методика оценки национально-культурных различий» (Ф. Тромпенаарс, Ч. Хэмпден-Тернер) и др.
1.1.2	Организационные ценности	«Вопросник организационных убеждений» М. Сашкина «Анкета корпоративной культуры» Гласера «Методика ценностных ориентаций» М. Рокича и др.
1.1.3	Нормы и ожидания*	«Вопросник организационной культуры» Р. Кука и Дж. Лафферти «Анкета культурного разрыва» Р. Килманна и М. Сакстона
1.2.	Качественные методы исследования (фокус-группы, полуструктурированное и глубинное интервьюирование, тестирование)	
2. Инструменты косвенной диагностики		
2.1.	История развития организации Стратегические документы компании Организационная структура Управление персоналом Система планирования и контроля Внутренние и внешние системы контроля	Анализ документов, внутриорганизационной документации, отчетности, а также особенности языка этих документов

Продолжение таблицы 2

2.2.	«Внешность» фирмы (здание, окружение) «Проходная» (помещение для посетителей, ритуал их приема) «Экскурсия по фирме»	Обход фирмы
2.3.	Наблюдение заседаний	Включенное наблюдение Клиническое интервью (по Э. Шейну)
2.4.	Изучение баек и легенд, рассказов и мифов, анекдотов и шуток, стереотипов общения, сленга, гимнов и девизов компании и др.	Изучение устного фольклора
2.5.	График работы Виды деятельности Поведение руководителя Взаимодействие с сотрудниками и др.	Фотография рабочего дня руководителя
2.6	Формы взаимодействия участников Перечень обсуждаемых вопросов и др.	Участие в собрании трудового коллектива

*Вышеперечисленные механизмы диагностики относятся к закрытым методикам. Они используются в западных консалтинговых компаниях, и сами анкеты практически невозможно найти в открытых источниках

К. Камерон и Р. Куинн в работе «Диагностика и изменение организационной культуры» предложили свой инструмент оценки текущего и желательного состояния организационной культуры. Разработанная авторами типология построена на концепции «конкурирующих ценностей» (Competing Values Framework). В основе классификации организационных культур находятся два главных критерия:

- «стабильность и контроль – «гибкость и дискретность»,
- «внутренняя ориентация и интеграция – внешняя ориентация и дифференциация».

Первый критерий определяет, насколько исследуемая организация склонна к переменам (обладает высокой степенью адаптивности) или стабильности, а второй – ориентацию на внутреннее или внешнее окружение. В результате образуются четыре типа корпоративной культуры, а именно: клановая, адхократическая, рыночная и бюрократическая. Анализ корпоративной культуры организации включает шесть ключевых направлений:

1. Важнейшие характеристики организации.
2. Стиль лидерства.
3. Управление работниками.
4. Связующая сущность организации.
5. Стратегические цели.

6. Критерии успеха.

Инструментарием методики ОСАІ являются анкета, инструкция к анкете, технология обработки результатов анкетирования и графическое изображение, анализ результатов и их интерпретация. Полученные оценки трансформируются в график, на котором видны склонности к тому или иному типу организационной культуры (рисунок 2,3) [3].



Рисунок 2. Типы корпоративной культуры по К. Камерону и Р. Куинну

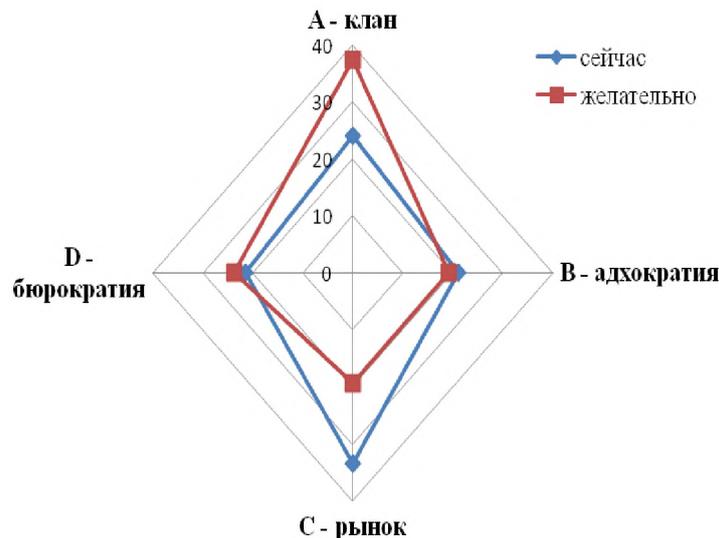


Рисунок 3. Пример рамочной конструкции «Важнейшие характеристики организации»

Модель Денисона – это результат исследовательской работы доктора Дениэла Денисона профессора организационного развития Международного института развития менеджмента в Лозанне, Швей-

цария [13]. Основной сферой научных исследований Д. Денисона является взаимосвязь организационной культуры и ключевых бизнес-показателей, таких как возврат инвестиций, рост продаж, качество, инновации и степень удовлетворённости сотрудников.

В основе модели лежит две оси: «гибкость» (гибкость – устойчивость) и «фокус» (внешний – внутренний). Д. Дэнисон использует те же шкалы, что и К. Камерон и Р. Куинн, но выделяет четыре основных составляющих корпоративной культуры (по количеству секторов – миссия, способность к адаптации, вовлеченность и согласованность) и каждый из них подразделяет на три показателя (рисунок 4). Итого в предложенной модели двенадцать показателей, по каждому из которых оценивается степень развития корпоративной культуры данной компании.

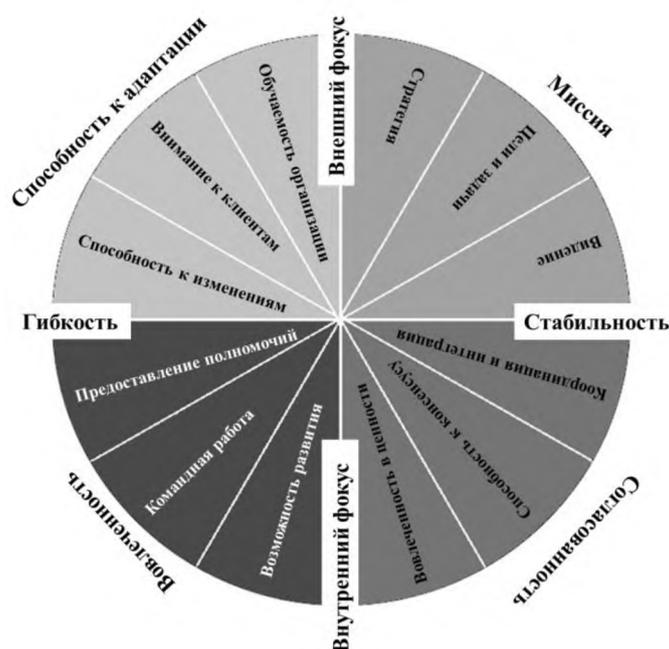


Рисунок 4. Модель корпоративной культуры Д. Дэнисона.

Для оценки организационной культуры Денисоном разработана анкета, которая включает в себя шестьдесят утверждений, описывающих различные аспекты культуры. Каждому индикатору организационной культуры соответствует пять утверждений. После анкетирования проводится подсчет баллов по каждому индикатору в среднем по всем респондентам.

Диагностика организационной культуры по методике Денисона показала, что она имеет как сильные стороны, так и некоторые недостатки [10]. Так, сущность некоторых утверждений неоднозначно воспринимается российскими респондентами. Сложно также респондентам оценить в баллах эти утверждения применительно к своей организации. Поэтому анкета Денисона была существенно переработана российскими авторами (А.П. Балашов, А.В. Непомнящий) [1].

Еще одной методикой, позволяющей диагностировать организационную культуру компании – методика ирландского эксперта по организационной психологии Чарльза Ханди. По его мнению, существуют несколько видов сил, действующих в организациях, – это сила положения, сила распоряжения ресурсами, сила обладания знаниями и сила личности. В зависимости от того, какие силы оказывают преобладающее влияние в организации, формируется и развивается определенная идеология отношений между составными частями и членами организации и соответствующая этим отношениям организационная культура. На основе своих исследований Ч. Ханди выделил 4 типа организационной культуры, отличающихся способом распределения власти, ценностными ориентациями работника, характером отношений между личностью и организацией, а также структурой организации и характером ее деятельности. Каждому из этих типов Ч. Ханди дал названия-метафоры, соответствующие именам четырех богов древнегреческой мифологии: Зевса, Аполлона, Афины и Диониса. Соответственно типы культур были определены как: культура власти, культура роли, культура задач и культура личности [14].

По мнению Ч. Ханди, в одной организации в процессе её эволюции можно проследить все типы культур. Так, на стадии зарождения преобладает культура власти, на стадии роста – культура роли, на стадии развития может формироваться культура задачи или культура личности. На стадии распада может быть использован любой из четырёх типов культур.

Для определения типа культуры Ч. Ханди разработал анкету, которая включает 15 утверждений, каждое из которых имеет четыре варианта ответа. По полученным результатам можно понять не только то, какой видят сотрудники организационную культуру, но и как она соотносится с их ожиданиями, а также увидеть. Результаты оформляются в виде рамочной конструкции, пример которой представлен на рисунке 5.

Л. Константин в рамках своей концепции вводит понятие «организационная парадигма», под которой «понимает образ (модель), включающей совокупность основополагающих и часто неявных представлений сотрудников о том, что такое организация, какой она может и должна быть, а также способ восприятия и осмысления организационной жизнедеятельности». Соответственно, им были описаны типы организаций и соответствующие им типы организационных культур, на основании которых были выделены четыре парадигмы: закрытая, случайная, открытая и синхронная. Каждая модель отличается специфическим набором характеристик и отражает определенную организационную культуру (таблица 3) [8].

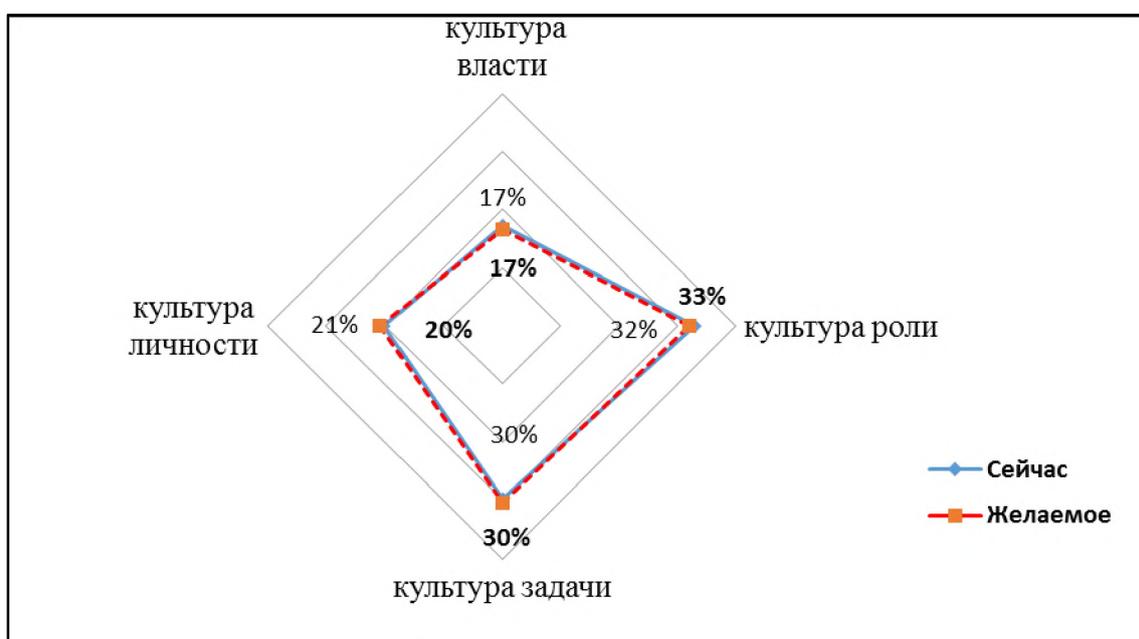


Рисунок 5. Пример профиля желаемой и реальной Культуры компании по методике Ч. Ханди

Таблица 3. Характеристики основных организационных парадигм

Парадигма	Базовые предположения	Ценностные приоритеты	Принятие решений	Коммуникации
<i>Закрытая</i>	Традиции, иерархия, коллективизм	Стабильность, группа, безопасность	Формальное, основанное на власти, сверху-вниз	Контролируемые, по каналам
<i>Случайная</i>	Инновационность, индивидуализм, разнообразие	Изменение, индивиды, творчество	Неформальное, индивидуальное, снизу-вверх	Неконтролируемые, бессистемные
<i>Открытая</i>	Гибкость, сотрудничество, коллективизм, результативность	Способность к адаптации, процесс, ответственность	Путем переговоров, консенсус, коллективное	Выраженные, чрезмерные
<i>Синхронная</i>	Гармония, согласованность, общность	Гармония, малые усилия, идентификация	Без переговоров, автоматическое, независимое	Неявные (внутренние), ограниченные

«Шкала организационных парадигм» позволяет выявить не только реальные, но и желаемые образы организации. Опросник методики включает 25 блоков, каждый из которых представляет собой утверждение, за которым следует четыре варианта продолжения (соответствующие каждой из парадигм). Опросник сгруппирован в семь субшкал, а именно: стиль руководства и управления, стиль коммуникаций, ориентация на изменения, индивидуальные-групповые ориен-

тации, стиль координации системы, характеристика рабочей среды, стиль решения проблем и принятия решений [6]. Результаты оформляются в виде рамочных конструкций, представленных на рисунке 6.

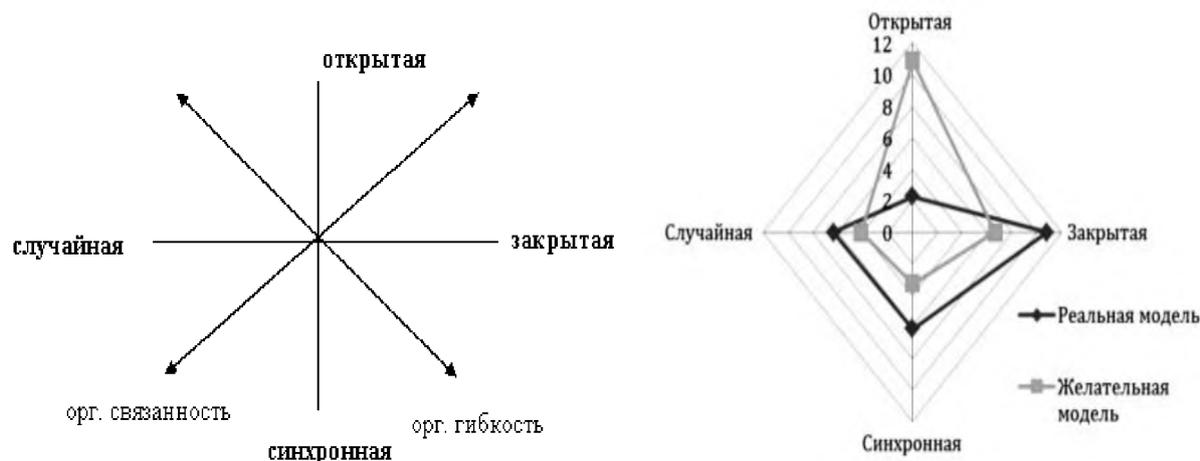


Рисунок 6. Пример модели организационной культуры по «Шкале организационных парадигм» OPS Л. Константина [6]

Вторая группа методов – это группа инструментов косвенной диагностики, которая включают анализ внутренних документов, обход фирмы, наблюдение, изучение устного фольклора и пр. (Солома-нидина Т.О. определяет эти методы как холистические) (таблица 2).

Анализ документов проводят по следующим основным направлениям:

- история развития организации (рекламные проспекты, содержащие информацию об истории фирмы);
- стратегические документы компании (протоколы заседаний, отчеты о работе, кадровая политика, стратегия);
- организационная структура (организационные диаграммы, примеры должностных инструкций);
- управление персоналом (кадровая политика, программы обучения персонала, показатели персонала (стаж, текучесть, возраст и пр.);
- системы планирования и контроля (инструменты планирования, годовые планы и бюджеты, отчеты);
- внутренние и внешние системы коммуникаций (внутренние средства информации, корпоративные издания, рекламные материалы, результаты внутрифирменных исследований, примеры выступлений работников) [7].

Значительную роль в процессе диагностики организационной культуры оказывает спонтанный обход фирмы. При этом свое внимание необходимо обратить на следующие индикаторы:

- здание (стиль и форма, внешний вид (фасад, вывески и пр.),

географическое положение (центр города, окраина);

– окружение (удаленность от основных магистралей, наличие указателей, чистота вокруг здания, парковка);

– «проходная» (помещение для посетителей (обстановка, атмосфера ожидания);

– ритуал приема посетителей в фирме (количество проведенного времени, тон, такт сотрудников, готовность помочь вам);

– экскурсия по фирме (рассказ сопровождающего о фирме, его эмоции, мимика, форма представления работников, показанные объекты, логика расположения объектов, атмосфера на предприятии, оснащенность рабочих мест и пр.).

Использование комплексного подхода к диагностике организационной культуры компании позволяет учитывать ее основные компоненты, что формирует более целостную картину и предоставляет возможность выработать более конкретные мероприятия по ее формированию и дальнейшему развитию.

Библиографический список

1. Балашов А.П. Диагностика организационной культуры: монография / А.П. Балашов, А.В. Непомнящий. – Новосибирск: Сиб. ун-т потреб. кооперации, 2011. – 192 с.

2. Бурганова Л.А. Социология управления: учебник / Л.А. Бурганова. – Казань: Изд-во КГТУ, 2007. – 246 с.

3. Грошев И.В. Организационная культура: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации» / И.В. Грошев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 288 с.

4. Зайцева Е.В. Анализ организационной структуры HEWLETT-PACKARD И DELL с помощью подхода Дила-Кеннеди / Е.В. Зайцева // Управление корпоративной культурой. – 2011. – № 2. – С. 15–20.

5. Иванова Т.Б., Журавлева Е.А. Корпоративная культура и эффективность предприятия: монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлева. – М.: РУДН, 2011. – 152 с.

6. Колобова И.Н. К вопросу об исследовании организационной культуры по «Шкале организационных парадигм» / И.Н. Колобова // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: экономики и право. – 2016. – № 9. – С. 8–13.

7. Корпоративная культура: Учебно-методическое пособие / Авт. –сост. Т.А. Лапина. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. – 96 с.

8. Липатов С.А. Опросник «Шкалы организационных парадигм» Л.Л. Константина / С.А. Липатов // Журнал практического психолога. – 2005. – № 2. – С. 186–198.

9. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: учебное пособие / Т.Н. Персикова. – М.: Логос, 2004.

10. Организационная культура – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://helpiks.org/7-53655.html>. – Дата доступа: 10.09.2017.

11. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное посо-

- бие / Т.О. Соломанидина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2011. – 624 с.
12. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.
13. Модель Денисона [Электронный ресурс] // Теория корпоративной культуры: сайт. – 2017. – Загл. с экрана. – Режим доступа: http://trkk.ru/data/models/22-denison_model.html. – Дата доступа: 10.09.2017.
14. Чаплина А.Н. Культура организации: учебное пособие / А.Н. Чаплина. – Красноярск: Красноярский коммерческий институт, 2011. – 124 с.
15. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн: Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2003.
16. Якимова З.В., Николаева В.И. Организационная и корпоративная культура: хрестоматия / З.В. Якимова, В.И. Николаева. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2012. – 172 с.

Михно А.Л., Чегринцова С.В.

ЛИЧНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ ОБУЧЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ У СТУДЕНТОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ СПО

В данной статье затронуты вопросы применения личностно-ориентированного обучения в образовательном процессе при формировании профессиональных компетенций студентов. Отмечена необходимость использования принципов дифференцируемого обучения и активного внедрения балльно-рейтинговой системы для аттестации студентов в образовательных учреждениях СПО.

Ключевые слова: Студенты, обучение, образовательный процесс, профессиональные компетенции, личностно-ориентированное обучение, дифференцированное обучение, балльно-рейтинговая система аттестации.

Mikhno A.L., Chegrintsova S.V.

STUDENT-CENTERED LEARNING AS A TOOL TO DEVELOP COMPETENCES OF STUDENTS OF SECONDARY VOCATIONAL EDUCATION INSTITUTIONS

The article tackles the issues of application of student-centered learning approach to the educational process in the context of development of students' professional competencies. The authors highlight the necessity of using the principles of differentiated learning and implementing score-rating system to assess students of secondary vocational education institutions.

Keywords: students, education, educational process, professional competences, student-centered learning, differentiated learning, the score-rating system.

В современных условиях на рынке труда часто встречаются выпускники учреждений СПО, осуществляющих подготовку по специальностям в рамках УГС «Образование и педагогические науки», с достаточно низким уровнем сформированных компетенций. Данный факт свидетельствует о невысокой конкурентоспособности таких молодых специалистов. В связи с этим для преподавателей образовательных учреждений актуальной становится задача повышения каче-

ства знаний и уровня компетентности студентов. Одним из действенных инструментов при решении данной проблемы становится личностно-ориентированное обучение.

Благодаря использованию в образовательном процессе личностно-ориентированного обучения со специфическими методами, функциями и способами, смело можно утверждать, что уровень компетентности студентов заметно повышается. Данное высказывание подтверждается результатами экспериментальных исследований, в ходе которых И.С. Якиманская пришла к выводу о том, что «любое обучение можно считать развивающим, но далеко не всегда развивающее обучение является личностно-ориентированным». Полемизируя с основоположниками развивающего обучения, по мнению которых, источник развития лежит вне самого ребенка – в обучении, И.С. Якиманская утверждает, что каждый ученик как носитель индивидуального, личного (субъектного) опыта «...прежде всего, стремится к раскрытию собственного потенциала, данного ему от природы в силу индивидуальной организации» [1].

Необходимо отметить, что личностно-ориентированный подход в преподавании – это четко сосредоточенное внимание преподавателя на целостности личности студента, в том числе не только на развитии его интеллекта, гражданского чувства ответственности, но и духовной личности с эмоциональными, эстетическими, творческими задатками и возможностями развития. Главной целью личностно-ориентированного обучения является создание максимальных условий для полноценного развития следующих способностей и умений у студента:

- способность к самостоятельному выбору студентом элективных курсов и дисциплин с учетом собственных интересов и способностей;
- умение смотреть на себя со стороны, оценивать собственный социальный статус и позицию в обществе;
- умение формировать собственный образ;
- умение быть ответственным за все совершенные им действия и др.

Следует отметить, что указанные выше умения способствуют успешному формированию компетенций у студента, обучающегося по специальностям 44.02.01 «Дошкольное образование», 44.02.02 «Преподавание в начальных классах» и др. в этой укрупненной группе специальностей. К таким компетенциям относятся такие общекультурные компетенции, как:

- организовывать собственную деятельность, определять методы решения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество (ОК-2);

- оценивать риски и принимать решения в нестандартных ситуациях (ОК-3);
- ставить цели, мотивировать деятельность воспитанников, организовывать и контролировать их работу с принятием на себя ответственности за качество образовательного процесса (ОК-7);
- самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации (ОК-8) и др. [2].

В личностно-ориентированном обучении студент является главным действующим лицом всего образовательного процесса, который делает особый акцент на воспитании и развитии всех учащихся с учетом их индивидуальных особенностей, к которым относятся:

- возрастные, физиологические, психологические, интеллектуальные особенности;
- образовательный интерес студента по степени сложности программного обучения.

По результатам анализа перечисленных особенностей личности появляется возможность дифференциации обучающихся по знаниям, способностям, профессиональной направленности и формирования разных академических групп (уровневая дифференциация). Действительно, для личностно-ориентированного образовательного процесса хорошо подходит метод дифференцируемого обучения, основными особенностями которого являются следующие:

- обеспечение всех необходимых потребностей обучающихся, для изучения конкретной дисциплины (модуля);
- четкое, последовательное изучение материала в зависимости от уровня его сложности и академической группы;
- проверка уровня знаний студентов и готовность к изучению нового материала.

Таким образом, дифференцируемый подход обучения – это широкое использование различных форм и методов, предполагающих обучение и организацию учебной деятельности на основе результатов психолого-педагогической диагностики учебных возможностей, склонностей, способностей учащихся. Использование этих форм и методов позволяет создать благоприятные условия для развития личности.

Стоит отметить и тот факт, что процесс обучения не стоит на месте, и с приходом информационной эры приходится менять всеми нами привычные подходы обучения. Преподаватели начинают активно использовать информационные технологии. Работа в учебных аудиториях практически всегда (за исключением контрольных работ и экзаменов) ведется с помощью интерактивных досок и примени-

ем мультимедийной техники. Это приводит к усилению интереса у студентов к учебному процессу и способствует формированию компетенций: использовать информационно-коммуникационные технологии для совершенствования профессиональной деятельности (ОК-5) [2]. С помощью внедрения в процесс обучения современных средств студенты не только с удовольствием закрепляют изученный материал, но и стремятся познать новую информацию.

Как свидетельствует педагогическая практика, в целях повышения уровня сформированности компетенций студента, необходимо использовать балльно-рейтинговую систему. Ключевыми целями данной системы являются:

- стимулирование работы студентов;
- повышение мотивации обучающихся к освоению нового материала, новых программ на базе индивидуального подхода.

При использовании балльно-рейтинговой системы у студентов появляется возможность быть аттестованным по конкретной дисциплине по результатам работы в семестре, что стимулирует рост работоспособности студента и его самостоятельное обучение. В условиях такой системы студент также получает возможность получить баллы не только за обязательные задания, но и дополнительные баллы, которые ставятся за активное участие студента в образовательном процессе. Тем самым использование балльно-рейтинговой системы повышает уровень компетентности студента, так как студент сам заинтересован в его конечном результате обучения.

Хорошим примером успешного применения лично-ориентированного обучения служит Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Тверской педагогический колледж». Ранее в данном учебном заведении не использовалась ни рейтинговая система, ни дифференцированное обучение. Но в связи с реализацией новых образовательных стандартов (ФГОС СПО), уровень знания студентов значительно вырос, о чем свидетельствуют результаты выпускных работ и результаты государственного экзамена.

До внедрения ФГОС СПО указанное образовательное учреждение выпускало квалифицированных специалистов, многие из которых успешно работают в разных городах России. Но с внедрением лично-ориентированного обучения, ГБПУ «Тверской педагогический колледж» повысил уровень компетентности своих выпускников, о чем свидетельствуют результаты тестирования, проводимого на базе колледжа, анкетированием работодателей. По отзывам работодателей, молодые специалисты стали быстрее ориентироваться в своей работе и вникать в трудовой процесс, а также оперативно выявлять проблемы и недочеты в своей педагогической деятельности. Если раньше

после окончания ГБПУ «Тверской педагогический колледж» выпускникам требовалось около года на профессиональную адаптацию, то сейчас выпускники, которые проходят обучение по принципам личностно-ориентированного подхода, гораздо быстрее адаптируются после выпуска из стен колледжа.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что личностно-ориентированный подход можно и нужно применять в образовательных учреждениях СПО, т.к. благодаря нему выпускники становятся более компетентными в сферах своей профессиональной деятельности.

Библиографический список

1. Система личностно-ориентированного обучения в средней школе [Электронный ресурс] // В помощь учителю и менеджеру школы: информационно-образовательный портал. – Загл. с экрана. – Режим доступа: http://pedsovet.pro/index.php?option=com_content&view=article&id=6990:sistema-lichnostnoorientirovannogo-obucheniya-v-sredney-shkole&catid=69:pedagogics&Itemid=70.

2. ФГОС СПО по направлениям обучения [Электронный ресурс] // Министерство образования и науки Российской Федерации: официальный сайт. – Режим доступа: <http://spo-edu.ru/idea/fgos-spo>.

ГЛАВА 7. Организационно-экономические аспекты товароведения

**Беденко Н.Н., Лапшин С.В., Мамагулашвили С.Б.,
Толкаченко О.Ю.**

ТОРГОВО-ЗАКУПОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ОБЩЕСТВЕННОМ ПИТАНИИ: АКТУАЛИЗАЦИЯ ФАКТОРОВ ВЛИЯНИЯ

Исследование сферы общественного питания выявило противоречивые тенденции: с одной стороны – снижение среднеотраслевых показателей рентабельности продаж, с другой стороны, отмечается рост численности предприятий питания. Проведена идентификация основных видов деятельности предприятий питания с акцентом на ее важнейшем элементе – торгово-закупочной деятельности, которая рассмотрена во взаимосвязи с трудовыми функциями профессиональных стандартов.

Ключевые слова: торгово-закупочная деятельность, предприятия питания, факторы влияния, профессиональные стандарты.

Bedenko N.N., Lapshin S.V., Mamagulashvili S.B., Tolkachenko O.Yu. TRADING AND PURCHASING ACTIVITY IN PUBLIC CATERING: UPDATING IMPACT FACTORS

The research on the sphere of public catering has revealed contradictory trends: on the one hand, there is a decrease in the industry average indicators of profitability of sales; on the other hand, one can note the growth of number of catering enterprises. The authors have identified basic activities of catering enterprises focusing on the major element – i.e., trading and purchasing activity. The latter is discussed in conjunction with labor functions of professional standards.

Keywords: trading and purchasing activity, catering enterprises, impact factors, professional standards.

Общественное питание является динамичной отраслью российской экономики, обладая при этом особой привлекательностью для организации бизнес-деятельности из-за:

- кажущейся простоты организации работы предприятия питания;
- многочисленности специализированных форм предприятий питания (от сетевых предприятий быстрого обслуживания до элитных ресторанов высшего класса);
- сравнительно невысокого объема первоначальных вложений;
- высокой потребности в услугах питания среди потенциальных потребителей;
- сравнительно быстрой оборачиваемостью задействованного капитала;
- возможности достижения высокой рентабельности деятельности при грамотной и эффективной организации бизнеса и др.

Однако, на первый взгляд легкость занятия данным видом предпринимательской деятельности на практике встречается с рядом серьезных проблем. Особо важной при этом является проблема обеспечения выживаемости нового объекта в условиях высокой конкуренции, которая характерна для рынка услуг предприятий питания. Нам представляется, что менеджмент бизнес-объектов данного вида деятельности особое внимание должен уделять вопросам управления, создавая тем самым условия для обеспечения получения планируемого объема прибыли и уровня рентабельности. «Обобщение исследований в данной области показало, что в качестве основных факторов экономического роста выделяются:

факторы предложения, которые фактически являются факторами производства (земля, труд, капитал, предпринимательские способности, инновации, информация);

ценовые и неценовые факторы спроса (уровень цен, потребительские и государственные расходы, объем экспорта);

факторы распределения (эффективность использования ресурсов, рациональная организация труда, расширение ассортимента и повышение качества конечного продукта, эффективность управления в различных системах и др.)» [5, с. 129–134].

Экономические реформы последних десятилетий негативно отразились на показателях развития отрасли общественного питания (таблица 1).

Таблица 1. Показатели деятельности предприятий питания за 2013–2014 годы (млн. руб.)

Показатели	Деятельность ресторанов и кафе		Деятельность баров		Деятельность предприятий питания других типов	
	2013 г.	2014 г.	2013 г.	2014 г.	2013 г.	2014 г.
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг	183713	193926	1068	894	118684	144797
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	110508	120154	486	634	82051	102306
Коммерческие и управленческие расходы	58629	62296	519	210	31871	37440
Прибыль (убыток) от продаж	14576	11476	63	50	4762	5051

Источник: составлено авторами по данным Федеральной службы государственной статистики [8].

Из данных таблицы 1 прослеживается тенденция постоянной дифференциации показателей деятельности предприятий питания. Например, относительно предприятий питания высшего класса (рестораны, кафе) в 2014 г. отмечается рост совокупных доходов на 10 213 млн. руб., по предприятиям питания других типов – на 26 113 млн. руб., но по барам выявлено снижение показателя на 174 млн. руб. По объему прибыли от реализации по первым двум видам предприятий питания отмечается снижение показателя на 3 100 млн. руб. и на 13 млн. руб. соответственно. При этом по предприятиям питания других типов прибыль увеличилась на 289 млн. руб.

Рентабельность продаж, рассчитанная по всем группам предприятий питания, снижается:

- в 2013 г. – 6.4%;
- в 2014 г. – 4.9%.

Таким образом, в сфере общественного питания выявлены противоречивые тенденции, с одной стороны, отмечается рост численности объектов, увеличение доходности предприятий более высокого класса, а с другой стороны снижается рентабельность продаж, что не создает условий для обеспечения устойчивого роста отрасли.

Важным для данной сферы является также идентификация основных видов деятельности предприятий питания, основными из которых являются:

Разработка бизнес-проекта открытия предприятия питания.

Организация деятельности предприятия питания.

Торгово-закупочная деятельность предприятия питания.

Производственная деятельность предприятия питания.

Деятельность по продвижению и реализации услуг предприятий питания.

Организационно-экономическая деятельность предприятий питания.

С точки зрения тематики исследования особый интерес представляет *торгово-закупочная деятельность предприятия питания*, которая в таблице 2 рассмотрена во взаимосвязи с трудовыми функциями профессиональных стандартов.

Таблица 2. Идентификация торгово-закупочной деятельности предприятий питания в разрезе требований профессиональных стандартов

Соответствие трудовым функциям профессиональных стандартов	Наименование профессиональных стандартов
Анализ рекламаций и претензий к качеству продукции, работ (услуг), подготовка заключений и ведение переписи по результатам их рассмотрения	40.062 Специалист по качеству продукции, утвержден приказом Минтруда России от 31.10.2014 г. № 856н

Продолжение таблицы 2

Мониторинг рынка предметов закупок для государственных, муниципальных и корпоративных нужд	08.024 Эксперт в сфере закупок, утвержден приказом Минтруда России от 10.09.2015 г. № 626н
Консультирование по закупочным процедурам	
Составление планов и обоснование закупок	08.026 Специалист в сфере закупок, утвержден приказом Минтруда России от 10.09.2015 г. № 625н
Осуществление процедур закупок	

Источник: составлено авторами по источникам информации [2, 3, 4].

Анализ информации табл. 2 свидетельствует о том, что имеется 3 профессиональных стандарта, в которых указаны пять трудовых функций, отражающих отдельные аспекты торгово-закупочной деятельности предприятий питания.

В тоже время согласно образовательного стандарта ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.07 Товароведение торгово-закупочная деятельность представлена как:

Осуществление торгово-закупочной деятельности и повышение ее эффективности.

Организация закупок и приемки потребительских товаров по категориям и однородным группам.

Изучение и прогнозирование покупательского спроса населения, изучение и обобщение заявок и заказов покупателей на приобретение и поставку товаров, учет и анализ неучтенного спроса.

Анализ структуры ассортимента и ее оптимизация с целью увеличения объемов продаж.

Изучение поставщиков потребительских товаров с учетом требований к качеству, безопасности, экологии, тенденций спроса, моды, новых технологий производства.

Согласование условий договора с поставщиками с учетом требований национальных и международных стандартов, условий нормативных и технических документов.

Осуществление связей с поставщиками, контроль за выполнением контрагентами договорных обязательств.

Организация учета и контроля за оптовыми закупками для обеспечения надлежащего ассортимента и качества товаров.

Подготовка данных для составления претензий на поставку некачественных товаров и ответов на претензии потребителей и контрагентов по хозяйственным договорам [1].

Исследование практики торгово-закупочной деятельности предприятий питания показало, что ее важнейшим процессом является

формирование товарного ассортимента, при этом следует выделить следующие факторы влияния:

общие факторы: покупательский спрос, объем предложения на рынке продуктов, зависимость от иностранных производителей, уровень конкуренции и др.

специфические факторы: тип предприятия питания, масштабы предприятия, пропускная способность предприятия, специализация предприятия, квалификация персонала и др.

Например, профессионализм и квалификация работников предприятий питания, которые выполняют специфические функции по организации и ведению торгово-закупочной деятельности, во многом определяют эффективность работы предприятия питания в целом. Качество подготовки данных кадров формируется в системе высшего образования, которую характеризует ряд тенденций:

- «сокращение научно-кадрового потенциала образовательной системы и стремление к росту удельного веса экономики знаний в ВВП;
- слабая инновационная составляющая процессов формирования и развития профессионально-образовательного потенциала на региональном уровне;
- разрозненность и значительная дифференцированность методического сопровождения оценочных процедур в сфере развития человеческого потенциала» [7, с. 6].

Процессы сопряжения требований бизнес-среды, которые отражены в профессиональных стандартах, и основные положения Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования (ФГОС ВО) в части оценки результативности и эффективности подготовки кадров свидетельствуют о наличии определенных проблемных зон [6, с. 4–11].

Таким образом, совершенствование торгово-закупочной деятельности в предприятиях питания с учетом факторов, как внутренних, так и внешних, позволит повысить эффективность деятельности хозяйствующих субъектов.

Библиографический список

1. Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.07 Товароведение (уровень бакалавриата): Приказ Минобрнауки Российской Федерации № 1429 от 4 декабря 2015 г.
2. Профессиональный стандарт 40.062 Специалист по качеству продукции: Приказ Минтруда России от 31.10.2014 г. № 856н.
3. Профессиональный стандарт 08.024 Эксперт в сфере закупок: Приказ Минтруда России от 10.09.2015 г. № 626н.
4. Профессиональный стандарт 08.026 Специалист в сфере закупок: Приказ Минтруда России от 10.09.2015 г. № 625н.

5. Беденко Н.Н., Чегринцова С.В. Проблемы сопряжения профессиональных и образовательных стандартов высшего образования / Н.Н. Беденко, С.В. Чегринцова // Вестник Тверского гос. ун-та. Серия «Экономика и управление». – 2016. – №4. – С. 129–134.

6. Беденко Н.Н., Чегринцова С.В. Контрольно-оценочные функции в учебной деятельности в контексте требований профессиональных и образовательных стандартов / Н.Н. Беденко, С.В. Чегринцова // Вестник Тверского гос. ун-та. Серия «Педагогика и психология». – 2017. – №1. – С.4–11.

7. Беденко Н.Н., Чегринцова С.В. Стратегия развития профессионально-образовательного потенциала на мезоуровне: современные тренды / Н.Н. Беденко, С.В. Чегринцова // Инновационные образовательные технологии. – 2017. – № 2(50). – С. 3–8.

8. Торговля в России – 2015 г. [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. – Режим доступа: www.gks.ru. – Загл. с экрана.

Вобликова Н.А.

КРИТЕРИИ ВЫБОРА ПОСТАВЩИКА ТОВАРОВ

Представлена система основных критериев оценки действующих и потенциальных поставщиков. Дано подробное описание каждого критерия и методы их расчета.

Ключевые слова: качество товаров, цена товаров, условия поставки, форма оплаты, условия платежа, опыт работы поставщика, имидж поставщика, заинтересованность поставщика в долгосрочном сотрудничестве, надежность поставщика.

Voblikova N.A.

CRITERIA FOR SELECTION OF SUPPLIER OF GOODS

The article presents the system of main criteria for assessing existing and potential suppliers. The author provides detailed description of each criterion, as well as calculation methods.

Keywords: quality of goods, price of goods, delivery terms, form of payment, payment terms, experience of suppliers, image of suppliers, supplier's interest in long-term cooperation, reliability of suppliers.

Когда перед службой материального снабжения возникает вопрос выбора нужного поставщика материально-технических ресурсов, то в большинстве случаев во время поиска сотрудники сталкиваются с многочисленным их разнообразием, каждый из которых имеет свои функциональные особенности. Для того чтобы выбрать из альтернативного множества нужного поставщика, необходимо разработать систему критериев оценки поставщиков, отвечающих требованиям организации. Перечень критериев индивидуален в каждом конкретном случае, что зависит от объема исходных данных о поставщиках, стратегических целей предприятия, сложившегося опыта выбора поставщиков в организации, обеспеченности ресурсами – временными, финансовыми, трудовыми, нематериальными ресурсами, основ-

ными производственными и оборотными фондами.

Выделим основные критерии оценки действующих и потенциальных поставщиков, перечнем которых пользуются многие компании:

1. Качество поставляемых материально-технических ресурсов;
2. Надежность поставщика;
3. Имидж поставщика;
4. Опыт работы поставщика на рынке;
5. Заинтересованность поставщика в долгосрочном сотрудничестве;
6. Конкурентные преимущества поставщика;
7. Условия платежа;
8. Условия доставки;
9. Тара;
10. Минимальная партия;
11. Цена поставляемых материально-технических ресурсов;
12. Удаленность поставщика от потребителя.

Рассмотрим подробнее каждый из критериев оценки поставщиков и проанализируем их значимость.

Термин качество имеет множество определений. Гегель в Энциклопедии философских наук рассматривал понятие качество, как философскую категорию: «Качество есть вообще тождественная с бытием непосредственная определенность; нечто есть благодаря своему качеству то, что оно есть и, теряя свое качество, оно перестает быть тем, что оно есть...» То есть качество определяет существование объекта, если объект теряет свои свойства, то он перестает быть таковым, и он уже становится нечто другим. Даны определения качества продукции в стандартах ГОСТ, ИСО. Наиболее точное определение находится в стандарте ИСО 8402-86: «Качество – это совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, соответствующие определенным требованиям и придающие им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности». Поставляемые материально-технические ресурсы являются качественными тогда, когда они полностью удовлетворяют потребности фирмы в соответствии стандартам физических и химических свойств, технических и конструктивных параметрах продукции, характеристиках спецификации. Подтверждением качества, например продовольственного сырья, по ст. 20 Закона от 27.12.2002 № 184 – ФЗ является наличие у поставщика следующих документов [1]:

1. Сертификат соответствия;
2. Декларация о соответствии.

Также возможны такие документы, как Ветеринарное свидетельство на товар; Результаты исследований по экспертизе; Протоко-

лы испытаний; если продукция закупается у индивидуального предпринимателя, то справка о личном подсобном хозяйстве, ветеринарно-санитарный паспорт.

Проверка качества материально-технических ресурсов осуществляется лабораториями поставщика, лабораториями компании-покупателя на этапе входного контроля, либо при отборе пробных образцов продукции перед заключением договора поставки с поставщиками, а также независимыми аккредитованными лабораториями.

Соответствие заявленных характеристик материально-технических ресурсов в документах действительному качеству продукции важно для компании-покупателя, поскольку это сырье используется для производства продукции, предназначенной для конечного потребителя. Нужен качественный товар. От качества товара в первую очередь зависит здоровье покупателя, его лояльность к данному товару, спрос на товар, имидж и доход всех звеньев логистической цепи. Поэтому такой критерий, как качество поставляемых материально-технических ресурсов должен быть на первом месте при выборе поставщика.

Критерий надежности поставщика определяет его способность удовлетворять требования компании-покупателя в предпродажном и послепродажном обслуживании, и включает в себя такие элементы, как:

1. Финансовое положение поставщика (для того чтобы оценить финансовую устойчивость поставщика необходима бухгалтерская отчетность за ряд лет – Бухгалтерский баланс; Отчет о финансовых результатах; Отчет об изменениях капитала; Отчет о движении денежных средств; Отчет о целевом использовании полученных средств; Пояснения к Бухгалтерскому балансу и Отчету о финансовых результатах). Не все поставщики охотно предоставляют эту информацию своим контрагентам. Чтобы решить эту проблему, многие компании-покупатели прибегают к использованию платных программных продуктов, анализирующих финансовое состояние организаций. Но есть и общедоступные бесплатные источники – интернет-сайты, с помощью которых можно проверить действительность ИП, ООО, ЗАО, ОАО (URL: <http://egrul.nalog.ru/>), задолженность перед налоговой (URL: <http://fssprus.ru/.iss/ip/>), штрафы ГИБДД (URL: <http://www.gibdd.ru/check/fines/>);

2. Процент заказов, доставленных вовремя (соблюдение сроков от получения заявки на поставку продукции до ее доставки по договору);

3. Процент заказов доставленных полностью – по количеству и качеству (минимизация потерь при транспортировке продукции);

4. Точность заполнения инвойса (всех позиций товарно-сопроводительных документов);

5. Возможность внеплановых поставок (это важно при увели-

чении спроса на конечную готовую продукцию и других изменениях в деятельности компании-покупателя);

6. Качество обслуживания (срочность реагирования на заказ, качественное выполнение условий договора, стремление к эффективной кооперации).

Надежность поставщика оценивается в благоприятной стабильности финансового состояния, соблюдении условий договора и возможности своевременно подстраиваться под изменения в деятельности компании-покупателя.

Имидж поставщика – это совокупность представлений о нем и его сотрудниках [2]. Он складывается из эффективно выстроенной деятельности, где каждый сотрудник воспринимается, как творческий элемент, способный предлагать полезные идеи, производятся экологически безопасные конкурентоспособные товары, название предприятия часто фигурирует в СМИ, действует управление имиджем. Положительный имидж позволяет привлечь дополнительных клиентов, снизить затраты на этапе ввода нового продукта, появляется возможность нанимать квалифицированных кадров. Имидж напрямую зависит от качества предоставленных услуг своим клиентам. Чтобы оценить этот показатель, можно воспользоваться мнением клиентов компании:

1. Иногда на своих сайтах поставщики выделяют организации, с которыми они сотрудничают, можно найти их контактные данные, связаться с ними и узнать о качестве предоставляемых товаров/услуг;

2. Отзывы в интернете.

Такой показатель, как имидж также важен при выборе поставщика, так как компании-покупателю необходимо сотрудничество с проверенными поставщиками во избежание дополнительных проблем.

Опыт работы поставщика на рынке позволяет судить о стабильности и устойчивости его функционирования. Чем больше лет поставщик работает на соответствующем рынке, тем выше вероятность того, что он может своевременно и благоприятно адаптироваться к изменениям, происходящим внутри и вне организации. Информацию об опыте того или иного поставщика можно узнать в интернете, либо связаться напрямую с контрагентом.

Критерий заинтересованности поставщика в долгосрочном сотрудничестве показывает стремление в выстраивании партнерских взаимоотношений. Выявить эту заинтересованность можно еще до заключения договора при обсуждении его условий. Важно идти на уступки друг другу, учитывать интересы своего оппонента, найти такой компромисс, который позволит получить выгоды от сотрудничества обеим сторонам. Обычно при таком типе взаимоотношений разрабатывается совместная информационная программа, в которой по-

поставщик может своевременно узнать об объеме спроса на конечную готовую продукцию, о плане производства, об уровне запасов материально-технических ресурсов в конкретный момент времени. Для поставщика использование совместной информационной программы выгодно тем, что зная эту информацию, можно лучше спланировать график производства и распределения, следовательно, повысить эффективность использования ресурсов и сократить уровень страховых запасов. Компания-покупатель будет уверена в надежности поставки материально-технических ресурсов (в нужное время, в нужном количестве и качестве), можно высвободить финансовые средства – уменьшив объемы страховых запасов и сократив определенное количество сотрудников Службы материального снабжения, так как не нужно подавать каждый раз заявки на поставку, они будут автоматически отправляться через компьютерную программу, автоматическую отправку заявок остается только контролировать.

Конкурентные преимущества – это особенности компании, дающие ей превосходство над другими конкурентами, выраженные в реализованных товарах/услугах и обслуживании клиентов. Источников конкурентных преимуществ может быть много – это и научно-технические (имеются собственные запатентованные разработки, производственные мощности, необходимые ресурсы, позволяющие сократить издержки на производство продукции и повысить ее качество); организационные (эффективно выстроена деятельность предприятия, четкое разделение труда, учет интересов всех стейкхолдеров, каждый сотрудник замотивирован в решении проблем, разработке идей); экономические (организация занимает значительную долю рынка и соответственно большее число клиентов); географические (благоприятное место расположения компании в экологически чистом районе, вблизи с контрагентами); имидж (организация обладает высокой репутацией в глазах клиентов) и другие конкурентные преимущества. Если поставщик будет наделен какими-либо конкурентными преимуществами, важными в каждом конкретном случае, то выбор в его пользу для сотрудничества будет наиболее вероятен.

Условия платежа – это согласованные условия между продавцом и покупателем по поводу способа и формы оплаты товара/услуги.

К способам оплаты товара/услуги относят:

1. Оплата наличными денежными средствами – это оплата товара/услуги немедленно после передачи их поставщиком компании-покупателю, либо после предоставления поставщиком в банк отгрузочных документов;

2. Безналичный способ оплаты – оплата товара/услуги производится с использованием расчетного счета в банке;

3. Бартер (обмен одного товара/услуги на другой товар/услугу).

Для компании-покупателя лучше использовать безналичный способ оплаты, так как касса организации имеет лимит остатка денежных средств (это не касается субъектов малого предпринимательства).

Лимит = (Наличная выручка за расчетный период/Расчетный период организации в рабочих днях (минимум – 1, максимум – 92))*Количество рабочих дней между днями сдачи в банк наличной выручки (максимум – 7, а если в населенном пункте нет банка – 14).

Если в кассе находится больше денежных средств, то ИФНС выписывает штраф на организацию в размере от 40 000 руб. до 50 000 руб. и на ее руководителя – от 4 000 руб. до 5 000 руб. [3].

Во внутренней и международной торговле расчет осуществляется с помощью [4]:

✓ чеков (компания-покупатель выписывает чек на имя поставщика);

✓ банковских переводов (поставщик выписывает счет и с другими документами отправляет его компании-покупателю, компания-покупатель их проверяет и оплачивает счет через свой банк, этот банк извещает банк поставщика об оплате счета, а банк поставщика – самого поставщика; поставщик не взимает процент за время банковского перевода; за использование этого способа компания-покупатель оплачивает банку стоимость финансовой гарантии платежей);

✓ аккредитивов (условное денежное обязательство, принимаемое банком по поручению компании-покупателя, осуществить платеж в пользу поставщика; компания-покупатель обязана открыть к установленному в контракте сроку аккредитив (расчетный счет) в пользу поставщика; банк взимает комиссию за открытие аккредитива; документы проверяются банком);

✓ инкассо (банковская расчётная операция, посредством которой банк-экспортер по инкассовому поручению своего клиента получает на основании расчётных документов причитающиеся клиенту денежные средства от компании-покупателя за отгруженные в его адрес товарно-материальные ценности и оказанные услуги и зачисляет эти средства на счёт клиента в банке);

✓ расчетов по открытому счету – оплата товара/услуги без использования банка;

✓ акцептного кредита – форма кредита, применяемого при международных расчетах аккредитивами.

К основным формам оплаты товара/услуги относят:

1. Аванс – поставщик подтверждает поставку товара/услуги по заказу после перечисления ему аванса;

2. Предоплата – поставщик подтверждает поставку това-

ра/услуги по заказу, после этого производится оплата до получения товара/услуги;

3. Оплата по факту – оплата поставщику производится при получении от него товара/услуги;

4. Отсрочка – оплата поставщику производится после получения от него товара/услуги.

Конечно, компании-покупателю выгодно заключать договор поставки на условиях отсрочки платежа, чем больше дней отсрочки, тем лучше. Выгода заключается в том, что у компании-покупателя появляется возможность не выводить некоторое время из оборота значительные денежные средства; риск получения бракованного товара минимизируется. Для поставщика предоставление отсрочки платежа – конкурентное преимущество, привлекающее потенциальных клиентов.

Условия доставки – критерий, включающий в себя либо самовывоз компанией-покупателем, либо доставку материально-технических ресурсов поставщиком. Транспортировка возможна с использованием личного, наемного, арендуемого транспорта, взятого в лизинг, либо применяются услуги транспортно-экспедиционных компаний. Выгоды от использования самовывоза или доставки зависят от рассмотрения этого критерия в совокупности с другими.

Использование конкретного вида тары влияет на сохранность груза во время его хранения на складах поставщика, компании покупателя и транспортировки; фактическое использование грузопместимости транспортных средств; удобство использования в процессе приемки по количеству и качеству и отпуска в производство (должна быть нацеленность на сокращение временных, трудовых и финансовых ресурсов).

Объем минимальной партии напрямую влияет для компании-покупателя на затраты приемки по количеству и качеству, хранения материально-технических ресурсов на складе.

Критерий цены поставляемых материально-технических ресурсов не должен быть основным при выборе поставщиков, так как низкая цена не гарантирует высокого качества материально-технических ресурсов. Для компании-покупателя, прежде всего, важно качество.

Важность удаленности поставщика от потребителя определяется транспортными расходами на доставку материально-технических ресурсов. Партнерство с близлежащими поставщиками обеспечивает высокую надежность поставок, возможность использования подхода ЛТ, следовательно можно сократить производственные циклы и снизить затраты на хранение, появляются лучшие условия для кооперации. Однако нужно учитывать, что удаленные поставщики могут обеспечить поставку материально-технических ресурсов более высо-

кого качества, по более низким ценам, с лучшим сервисом.

Список критериев оценки поставщиков может включать в себя от нескольких единиц до нескольких десятков, мы же рассмотрели те критерии (качество и цена поставляемых материально-технических ресурсов, надежность, опыт работы на рынке, удаленность от потребителя, конкурентные преимущества, имидж, заинтересованность поставщика в долгосрочном сотрудничестве, тара, условия доставки, оплаты, минимальная партия), которые наилучшим образом подходят для оценки действующих и потенциальных поставщиков с учетом ограниченности информации. Важно правильно установить приоритеты в своей компании и использовать критерии системно, во взаимосвязи, только тогда можно правильно оценить каждого поставщика и с помощью необходимых методов выбрать нужного.

Библиографический список

1. Петухов, Е.С. Какие документы подтверждают качество товаров, работ, услуг? [Электронный ресурс] / Е.С. Петухов // Электронный журнал «Азбука права», 12.03.2015. – Загл. с экрана. – Режим доступа: http://azbuka.consultant.ru/cons_doc_PBI_200363/. – Дата доступа: 15.06.2017.

2. Туфанова, В.И. Имидж компании – наше все [Электронный ресурс] / В.И. Туфанова // Электронный журнал HRMagazine. – 2013. – № 2. – Режим доступа: http://www.hrm.ua/article/imidzh_kompanii_nashe_vse. – Загл. с экрана. – Дата доступа: 15.06.2017.

3. Как рассчитать и установить лимит остатка кассы организации, получающей наличную выручку? [Электронный ресурс] // Главная книга. – 2015 – Режим доступа: <http://www.glavkniga.ru/situations/200000>. – Загл. с экрана. – Дата доступа: 14.06.2017.

4. Воловик, Л.А. Основы внешнеэкономической деятельности: учебное пособие / Л.А. Воловик; КГУ. – Калининград, 1998. – 80 с.

Иванова М.И., Розова С.В.

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ТОРГОВЛИ

В статье рассматриваются проблемы управления товарными запасами на предприятии торговли, приводятся задачи управления товарными запасами, что включает в себя управления товарными запасам, а так же какие направления проводятся по управлению товарными запасами.

Ключевые слова: управление, товарные запасы.

Ivanova M.I., Rozova S.V.

ORGANIZATION OF COMMODITY STOCK MANAGEMENT AT TRADE ENTERPRISES

The article aims to examine the problems of commodity stock management at trade enterprises. The authors focus on main tasks and key areas of commodity stock management.

Keywords: management, commodity stock.

Процессы потребления, обращения и производства в обществе происходят постоянно. Однако в развитом обществе не происходит совмещения, как в промежутке, так и во времени этих процессов. Поэтому для гарантии их неизменности и необходимы товарные запасы [1].

Товарные запасы – продукция, находящаяся в сфере обращения на складах торговых и сбытовых организаций, так же в розничной торговой сети и обеспечения для реализации [2, с. 155].

При создании товарных запасов в сфере обращения разрешается вопрос удовлетворения множества потребностей людей путем предоставления им избрания товаров из всеобъемлющего ассортимента. Вычислить этот вопрос без необходимых запасов невозможно.

При повышении размера спроса, возникающем под воздействием различных, иногда ненамеренных факторов, равно, как и уменьшение его ввиду различных обстоятельств или перемена диапазона предложения товаров, соотношение спроса и рекомендации достигаются за счет товарных запасов. Независимые нарушения соответствия спроса и предложения обязаны выравниваться за счет преобразования товарных запасов, которые в этом случае не только обеспечивают бесперебойную торговлю, но и в моменты изменений спроса дают возможность сохранить правильное соотношение между спросом и предложением за счет изменения своих размеров.

Следует вдобавок пометить, что доставка товаров до потребителей происходит с интервалами во времени. Учитывая, что потребности в товарах являются непрерывными, а на поставку товаров в места их реализации могут действовать ненамеренные факторы, способные ее приостановить, образование товарных запасов оправдано.

Разумное образование товарных запасов и их планирования является важнейшим уговором для обеспечения увеличения воспроизводства продуктов, в том числе бесперебойной реализации товаров, все более наполненного возмещения спроса населения при наименьших возможных затрат производства и обращения.

Товарные запасы, которые находятся в безостановочном движении и развитии. Конечной фазой передвижения является применение, причем на место потребленных продуктов производство привозит новоиспеченный. Продукты в продолжение более и менее времени образуют запас, которые пока не заменят на новые образцы того же рода.

Только посредством подобного образования запаса обеспечивается постоянство и непрерывность процесса обращения. Основная задача товарных запасов коммерческих предприятий – обеспечивать устойчивое предложение товаров с учетом покупательского спроса.

Причем предложение товаров должно быть выражено в виде

сформированного ассортимента для данного типа торгового предприятия. Следовательно, ассортимент товаров является исходным, отправным моментом для создания товарных запасов.

На любом торговом предприятии, в современных условиях для осуществления бесперебойного торгового процесса необходимым являются товарные запасы.

Поэтому компания должна найти для себя оптимальное сочетание между издержками и выгодами от выбранного уровня товарных запасов и определить, какая величина запасов по каждой товарной группе (или даже позиции) является достаточной. В связи с этим необходимо эффективно управлять товарными запасами во избежание излишков или недостатков товаров, а также потери части прибыли.

Тема актуальна так, как проблемы оптимизации запасов предприятия и эффективного управления ими обусловлена тем, что состояние запасов оказывает определяющее влияние на конкурентоспособность предприятия, его финансовое состояние и финансовые результаты. Поэтому эффективное управление в современных условиях рынка – необходимое условие повышения эффективности предприятия, создания, развития и реализации конкурентных преимуществ.

Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации [3, с. 97–98].

Целью управления товарными запасами является нахождение такой их величины, которая, с одной стороны, минимизирует общие затраты по их поддержанию, а с другой, – обеспечивает устойчивость ассортимента товаров и, следовательно, более полное удовлетворение спроса покупателей на предприятиях торговли [3, с. 101–103].

Организация управления товарными запасами позволяет решить две задачи: не допускать перебоев в товароснабжении и избегать затоваривания.

Для этого организации необходимо ускорять оборачиваемость товарных запасов, сокращать издержки обращения на их формирование и хранение.

Организация управления товарными запасами на предприятии торговли включает:

- нормирование товарных запасов;
- оперативный учет запасов;
- контроль за их состоянием [4, с. 118].

Нормирование товарных запасов подразумевает установление норматива (оптимального размера) товарных запасов. Под оптимальными товарными запасами понимают такое количество товаров, которое обеспечивало бы бесперебойное их предложение покупателям

при минимуме затрат. Нормирование товарных запасов необходимо торговым предприятиям для выполнения следующих операций:

разработка планов товарного обеспечения, которые включают формирование запасов и залог ритмичности поступления товаров;

определение размера оборотных средств для реализации закупок и обоснование необходимой величины кредита для их моделирования;

оперативное управление запасами, выявление недостачи или образование сверхнормативных запасов, если таковые образуются;

контроль за гарантией товарными запасами товарного оборота, расчет плановой суммы затрат на сбережение запасов товаров;

развитие статистического и управленческого учета и контроль над товарными запасами и организацией предприятия в целом.

Для каждого вида товара устанавливается величина неснижаемого товарного запаса, позволяющая гарантировать бесперебойную торговлю товарами при возникновении непредвиденных обстоятельств (несвоевременная доставка товаров подрядчиком, увеличение спроса на данный вид товара и т.п.).

В случае уменьшения необходимого количества товаров работникам торговых организаций следует принять меры по пополнению запасов до оптимального размера. Если же образуются излишки товарных запасов, то необходимо стимулировать продажи этих товаров или вернуть их подрядчику.

Для оперативного учета товаров на складах применяются карточки количественно-стоимостного учета (форма № ТОРГ 281), которые ведутся отдельно по каждому названию товара или по нескольким однородным товарам различного предназначения, но имеющих одинаковую цену.

Чтобы управлять товарными запасами, необходимо в любое время точно знать объем текущих товарных запасов в стоимостном обозначении.

Следует отметить, что стоимостной учет не равнозначен учету в физическом выражении, и поэтому не может быть им заменен.

Контроль за состоянием запасов позволяет выявить отклонение от норм запасов и принять оперативные меры по их восстановлению.

В принципе контроль над физическим товародвижением базируется на тех же элементах, что и контроль за товародвижением в стоимостном выражении. Он предусматривает наличие ведомости (документационная модель ассортимента) или роспись всех товаров.

В ведомости указываются необходимые величины запасов по каждой товарной группе, пороговый уровень запаса товара, дата поставки, темпы реализации и другие сведения.

Ежемесячно товаровед подает главному бухгалтеру отчет о пе-

редвижении товара (поступлении, продаже, остатках товаров).

Делая заявку на товар, необходимо поддерживать баланс между спросом и предложением, чтобы предприятие оставалось рентабельным.

Организация управления товарными запасами проводится по следующим направлениям:

Управление затратами по хранению. Эта широкая группа затрат, включающая, расходы на складское оборудование и помещения, обработку, страховку, а также расходы, связанные с небольшими кражами, порчей, старением, обесцениванием, налогами, и издержки неиспользованных возможностей капитала [16, с. 123]. Затраты этого характера в основном повышаются прямо пропорционально среднему размеру запасов.

Управление затратами по размещению и реализации заказов. Затраты по хранению находятся в прямой зависимости от среднего размера запасов, в отличие от затрат по размещению и осуществлению заказов, которые в основном постоянны [5, с. 74–78].

В настоящее время для управления товарными запасами в торговле все чаще используются информационные технологии, позволяющие в программном режиме осуществлять все основные операции по товарным запасам.

Постоянное отслеживание товарных запасов позволит предприятию стабильно функционировать и обеспечить его рентабельность.

Библиографический список

1. Экономический анализ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/>.
2. Баскакова, О.В. Экономика организации / О.В. Баскакова. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 322 с.
3. Глухов, В.В. Экономика организации: учеб.-метод. пособие / В.В. Глухов. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 140с.
4. Волкова, О.И. Организация и управление торговой деятельностью: учеб. пособие / О.И. Волкова, А.В. Желтенков. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 220 с.
5. Соломатин, А.Н. Экономика торгового предприятия / А.Н. Соломатин, С.В. Панов // Вестник Самарского государственного Экономического Университета. – 2013. – Вып. 3. – С. 45–88.

Кирсанова К.Н.

ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ ЭФФЕКТИВНЫХ ЭЛЕКТРОННЫХ ПРОДАЖ

В данной статье представлена авторская точка зрения относительно набирающего популярность процесса реализации продукции – электронных продаж, проведен анализ их количественных показателей и прогноз дальнейшего развития в сфере .

В процессе исследования были выявлены факторы, оказывающие негативное влияние на онлайн-ритейлинг, такие как: уровень информационной и

технической оснащенности, обеспечение высококвалифицированными специалистами, построение правильной логистической системы.

Ключевые слова: электронные продажи, онлайн-ритейлинг, электронная коммерция.

Kirsanova K.N.

FORMING A MODEL OF EFFECTIVE ELECTRONIC SALES

The article presents the author's point of view regarding the growing process of selling products – i.e., electronic sales; it also discusses results of the quantitative indicators analysis and suggests a forecast for further development in this field.

The author explores a number of factors negatively affecting online retailing: e.g., the level of information and technical equipment, provision of highly qualified experts, and construction of appropriate logistics system.

Keywords: electronic sales, online retailing, e-commerce.

В России практически утвердилось понимание того, что интернет – это еще одна важная среда для ведения бизнеса, имеющая свою специфику. В интернете ищут партнеров или клиентов, осуществляют поддержку собственного бизнеса, автоматизируют операции с партнерами, дилерами, провайдерами, создают и развивают розничные интернет-магазины.

В электронной сети общаются и находят необходимые сведения люди различных профессий, национальностей, возрастов, социальных слоев общества, что само по себе обеспечивает широкую аудиторию потенциального клиента интернет-магазинов.

Однако данный вид продаж привлекателен не только возможностью охвата широкого круга потенциальных клиентов. Он зачастую освобождает предпринимателей от многих обязательств, как например: аренда складских помещений, содержание торговых площадей и оплата коммунальных услуг, обучение персонала и их заработная плата [1].

Интернет-торговля охватывает собой различные рыночные ассортиментные вертикали: от недвижимости до рынков, оперирующих ценными бумагами.

Объемы электронной торговли удваиваются практически ежегодно. Оборот электронной торговли в 2014 г. в России составляет 683 млрд. руб., что на 27% больше значения предыдущего года. По оценкам экспертной компании J'Son & Partners, рынок Интернет-торговли за последние пять лет прибавлял в среднем 42,5% в год. Однако в связи с макроэкономической ситуацией ожидается снижение объема рынка в 2015 г. до 650 млрд. руб. В 2016 г. рынок начнет медленно расти (до 696,5 млрд. руб.), затем рост ускорится, и к 2018 г. объем Интернет-торговли составит почти 960 млрд руб. [5] (рисунок 1).

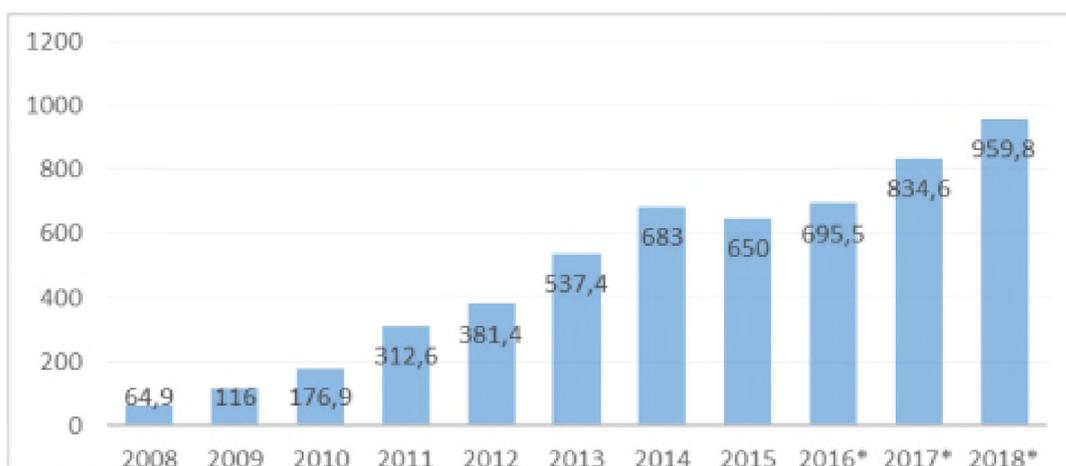


Рисунок 1. Российский рынок интернет-торговли, млрд.р.
Источник: составлено автором

Несмотря на возрастающую популярность онлайн приобретений существует ряд сложностей, которые препятствуют развитию и укреплению данного вида продаж.

Организация электронной торговли немислима без использования персональных данных покупателей, хранение и обработка которых регламентируется Федеральным законом № 152-ФЗ «О персональных данных» [2]. В этой связи интернет-магазины будут нести дополнительные затраты на обработку баз данных, а покупатели тратить больше времени на заполнение анкет с паспортными данными. Это значительно усложняет процесс оформления сделки для населения, не обладающего достаточным уровнем компьютерной грамотности. Кроме того, проведение наличных расчетов определяется Федеральным законом № 54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники...» [3], что делает затруднительным процедуру оформления отказов покупателей от приобретенных товаров. Следует отметить еще один Федеральный закон, в котором определяется статус электронных денег и мобильных платежей (Федеральный закон «О национальной платежной системе»). Указанные обстоятельства создают предпосылки нарушения правовых норм, снижение качества услуги, сложности в реализации прав потребителей.

Недоверие к такого рода торговым площадкам вызвано невозможностью для потребителя проверить реальность существования той или иной организации. В достаточной степени этому способствуют случаи совершения онлайн-мошенничества. Это значительно снижает интерес на потребительском рынке. Информатизация населения недостаточно развита в нашей стране, что значительно усложняет процесс функционирования онлайн-продавцов [7].

Следующим фактором является уровень материального благо-

состояния населения, технической подготовки и уровня образования. С одной стороны данный фактор позволяет увеличить ассортимент предоставляемой на рынок продукции. Например, продвижение компьютерной техники и ее программного обеспечения, а также услуг по их установке и настройке, обучению пользованию данными технически сложными средствами. От уровня обеспеченности и потребительского спроса населения зависит наполненность рынка, т.к. одни потребители готовы платить за качественную продукцию, а другие же наоборот нацелены на количественный показатель.

Выше были рассмотрены внешние факторы оказывающие влияние на киберпространство. Теперь рассмотрим внутренние аспекты [4].

1. В данном случае основным элементом является техническая оснащенность и организация процесса в целом. От них напрямую зависит какое впечатление останется у клиента и вернется ли он в дальнейшем для последующего сотрудничества. Т.е. требуется ведение клиента на протяжении всего времени взаимодействия. Довольно часто встречается основная ошибка многих ритейлеров, потому что получение клиентом оплаченного товара или услуги не является окончанием отношений между продавцом и покупателем. Дальнейшее обслуживание и контакт с клиентом позволяет повысить уровень сервиса, что впоследствии повлияет на выбор потребителя.

2. Система логистики также оказывает большое влияние в онлайн-продажах. Причиной этого является отсутствие собственных торговых территорий, точек сбыта продукции. Таким образом продавец должен отрегулировать данный процесс с целью предоставления максимального сервиса, т.к. в случае с двумя конкурирующими ритейлерами, имеющими одинаковый товар с одинаковой ценой, клиент выберет компанию с более быстрыми и удобными для него способами получения выбранного товара или услуги. В данном случае компания демонстрирует свою клиентоориентированность.

3. Отсутствие квалифицированных специалистов в сфере логистики, онлайн-продаж, маркетинга и обслуживания клиентов также значительно усложняет процесс эффективных электронных продаж. Трудность заключается именно в самой специфике такого рода организации торговых отношений. Порой причиной пониженного спроса на может являться непроработанная система рекламы и презентации товара клиенту [6].

Из всего, сказанного выше, можно сделать выводы, что электронные продажи достаточно выигрышный и перспективный способ реализации продукции для большинства фирм. Данная сфера требует больших доработок, однако достижения в смежных сферах будут способствовать положительным изменениям.

Библиографический список

1. О национальной платежной системе [Электронный ресурс]: Федер. закон Рос. Федерации от 27 июня 2011 г. № 161-ФЗ // КонсультантПлюс. Россия. – М., 2017. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_115625/. – Дата доступа: 22.07.2017.
2. О персональных данных [Электронный ресурс]: Федер. закон Рос. Федерации от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ // КонсультантПлюс. Россия. – М., 2017. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/. – Дата доступа: 20.07.2017.
3. О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт [Электронный ресурс]: Федер. закон Рос. Федерации от 22 мая 2003 г. № 54-ФЗ // КонсультантПлюс. Россия. – М., 2017. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42359/. – Дата доступа: 22.07.2017.
4. Кобелев, О.А. Электронная коммерция: Учебное пособие // под ред. проф. С.В. Пирогова. – 3-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. – 684 с.
5. Статистика интернет-торговли в странах мира [Электронный ресурс] // Shopolog. – Режим доступа: <https://www.shopolog.ru/metodichka/analytics/statistika-internet-torgovli-v-stranakh-mira/>. – Дата доступа: 18.07.2017.
6. Покровская, Л.Л. Проблемы и перспективы развития электронной коммерции / Л.Л. Покровская // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 3. – С. 20–27.
7. Юрасов, А.В. Основы электронной коммерции: учебник / А.В. Юрасов. – М.: Горячая линия-Телеком, 2014. – 480 с.

Чистяков М.В.

МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ И КОМАНДНОЙ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Рассматриваются методические вопросы организации стимулирования торгового персонала на основе использования индивидуальных и коллективных показателей эффективности работы.

Ключевые слова: модель стимулирования персонала, персонал торговых компаний, модель трудовой активности, эффективность труда.

Chistyakov M.V.

FINANCIAL INCENTIVES FOR THE TRADE COMPANY PERSONNEL ON THE BASIS OF INDICATORS OF INDIVIDUAL AND TEAM-LEVEL ASSESSMENT OF ACTIVITY RESULTS

The author discusses key methodological issues of incentive programs for the sales personnel on the basis of application of individual and team-level performance indicators.

Keywords: personnel incentive model, sales personnel, labor activity model, labor productivity.

Активность и результативность деятельности персонала современных предприятий зависит от множества факторов. В тактическом и оперативном аспектах значимым фактором зачастую оказывается организация стимулирования труда. При всей важности сочетания материального и нематериального стимулирования традиционно основой этой системы оказывается конечно же материальное стимулирование. Оно играет ведущую роль в согласовании интересов организации и ее сотрудников. Интересы организации связаны прежде всего с ее экономическими показателями деятельности в текущий период времени и в стратегической перспективе. Стратегические показатели деятельности значительно сложнее использовать в системе стимулирования, но это оказывается важным для компаний, ориентированных на длительное развитие, поэтому система стимулирования кроме текущих планов должна учитывать и стратегию развития организации.

Попытке увязке в системе материального стимулирования персонала торговых предприятий тактических и стратегических целей организации и посвящена данная статья.

Симулирование с точки зрения отдельных авторов [3] представляет собой целенаправленное или нецелелеустремленное влияние на человека или группу людей с целью поддержания определенных характеристик его трудового поведения, прежде всего трудовой активности. Здесь и у многих других авторов речь идет о формировании определенной модели поведения человека в организации и поддержании этой модели через систему разнообразных стимулов.

Комарова Н. считает, что стимулы к труду различаются [7] по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности; по благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих нужд; по уровню «цены», которую работник готов заплатить за получение необходимых благ.

По мнению И. Заславского [6] современные проблемы в области стимулирования труда связаны с общей трудовой пассивностью; низкой значимостью общественных стимулов труда, служебного, профессионального и квалификационного роста; определением социального статуса личности, как правило, по нетрудовым критериям; желанием иметь стабильную, высокооплачиваемую работу, обеспечивающую необходимый уровень удовлетворения потребностей.

Видимо для большого количества работников труд стал лишь средством удовлетворения материальных потребностей, он не рассматривается в качестве социального лифта и самостоятельной ценности.

Модель трудовой активности, насаждаемая в рамках рыночной экономики, предполагает приоритет модели «человека экономического» при рассмотрении структуры потребностей и мотивов наемных ра-

ботников. При этом даже не ставится под сомнение утверждение, что жадность – это «естественное» свойство человека и именно на этой потребности должна выстраиваться система стимулирования, да и оплаты труда и многих других элементов системы управления персоналом. Для модели «человека экономического» это в значительной степени верно, но такое представление явно обедняет многомерность моделей личности, которая проходит в своем развитии разные этапы, которая действует в разных социально-экономических условиях, которая выполняет разнообразные социальные роли, которая находится под влиянием национальных, бытовых и прочих исторических традиций.

Поэтому сведение стимулирования исключительно к материальной форме может далеко не всегда привести к росту производительности труда, поэтому считается целесообразным использовать еще и нематериальное стимулирование.

И все же прежде всего материальное стимулирование наемных работников остается одной из важных составляющих управления персоналом торговой организации.

Без грамотной организации стимулирования работников невозможны рост прибыли предприятия и его конкурентоспособность на рынке, поэтому руководители всеми силами стремятся создать работоспособные и мотивированные команды единомышленников.

Воробьев С. [5] замечает, что в настоящее время на российских предприятиях основные проблемы в организации стимулирования работников состоят

- в недостаточной гибкости механизма формирования оплаты труда, слабой способности реагировать на изменения в эффективности и качестве труда отдельного работника;
- в отсутствии какой-либо оценки, либо в необъективной оценке индивидуальных трудовых показателей работников;
- в отсутствии обоснованных соотношений в оплате труда руководителей, специалистов и служащих;
- в отсутствии удовлетворенности персонала размером оплаты труда и существующего порядка оплаты.

Щербаков В.И. полагает, что недостаточная гибкость в оплате труда может быть преодолена за счет использования современных гибких систем оплаты, зависящих от результатов трудовой деятельности [9, с. 88].

Некоторые авторы [2, с. 57] считают, что действенная система стимулирования должна обеспечить повышение эффективности деятельности предприятия за счет повышения эффективности и качества труда каждого работника предприятия. Кроме того, такая система

стимулирования будет способствовать привлечению и сохранению высококвалифицированных работников, повышению производительности труда и качества выпускаемой продукции, повышению заинтересованности работников не только в индивидуальных результатах, но и в успехах всего предприятия в целом, росту социального статуса работников.

Действенная система стимулирования с точки зрения Блинова А. [4, с. 15] должна учитывать некоторые важные требования:

- ясность и конкретность системы стимулирования в целом, положений о заработной плате и дополнительных выплатах;
- четкое изложение трудовых обязанностей работника;
- система объективной оценки работников;
- зависимость размера заработной платы от сложности и ответственности работы, учет в оплате труда уровня значимости тех или иных работ для предприятия;
- возможность роста заработной платы в соответствии с ростом индивидуальных результатов работника.

Для изменения существующей системы стимулирования труда необходимо провести диагностику стимулирования труда, интересов и ориентаций персонала предприятия. Исходя из целей развития бизнеса это позволит определить содержание и структуру переменной части денежного вознаграждения.

Для совмещения в системе стимулирования интересов организации и отдельных работников она должна гибко перестраиваться в соответствии с изменениями приоритетов развития предприятия, ориентировать сотрудников на достижение конкретных результатов и конечно же система должна быть достаточно простой и понятной всем сотрудникам.

Исследование уровня удовлетворенности продавцов-консультантов в сети магазинов «Декатлон» было проведено С. Ястребовой на основании переработанной совместно с автором анкеты [1], предложенной К. Терещенко [8].

Исходя из методики построения пятибалльной шкалы оценки нормальным значением показателя считается 25%, более низкие значения свидетельствуют о недостаточной удовлетворенности, превышающие этот уровень – о более высокой.

В анкету включены 19 вопросов, ориентированных на выяснение мнения работников в четырех основных областях деятельности компании: стратегия, условия труда, его оплаты стимулирования, самореализация работников.

Отношение сотрудников к этим аспектам и уровень удовлетво-

ренности в соответствующих областях характеризуется следующим образом:

1. Понимание стратегии компании, стили лидерства – 27,3%.
2. Удовлетворенность условиями труда – 36,4%.
3. Удовлетворенность оплатой и стимулированием труда – 37,9%.
4. Возможность карьерного роста и других вариантов самореализации – 42,4%.

Общий уровень удовлетворенности сотрудников находится на довольно невысоком уровне и с учетом округления составляет 36%. Это означает, что уровень удовлетворенности находится на уровне несколько выше нормального.

Кроме того, результаты показывают, что продавцы-консультанты имеют слабое представление о стратегии компании и недостаточно удовлетворены стилем управления непосредственных руководителей.

Ответы на наиболее важные вопросы приведены в следующих диаграммах (рисунок 1, 2).

Подарок из ассортимента магазина (спортивные товары) воспринимается одинаково значимым для сотрудников, как и возможность развития и повышения квалификации.



Рисунок 1. Удовлетворенность нематериальным стимулированием сотрудников

Многие сотрудники предпочли бы индивидуальную, нежели коллективную оценку труда, что отражено на рисунке 2.

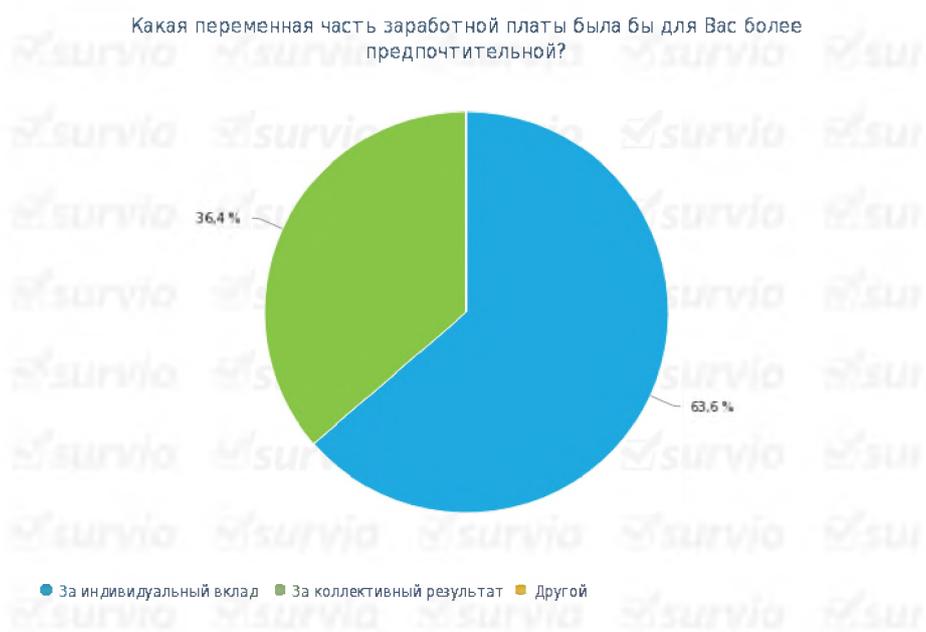


Рисунок 2. Предпочтения работников относительно формирования переменной (стимулирующей) части оплаты труда

Для условий данной организации было предложено усовершенствовать систему материального стимулирования путем создания механизма формирования переменной части денежного вознаграждения, нацеленного на усиление его стимулирующего влияния на индивидуальные и групповые результаты труда.

Повышение удовлетворенности в описанных четырех областях следует проводить за счет детализации показателей премирования, их дифференциации на коллективные и индивидуальные с учетом достижения плановых ориентиров по объему товарооборота, ассортименту и номенклатуре реализованных товаров.

Для сокращения зоны контроля каждым сотрудником и одновременной ориентации на эффективность работы и достижение основных целей компании было предложено ориентировать сотрудников на увеличение количества продаваемых единиц товара в рабочий час и увеличение товарооборота магазина.

Для концентрации внимания и энергии сотрудников на достижение наиболее приоритетных результатов были выделены самые важные показатели деятельности (таблица 1).

Таблица 1. – Показатели для стимулирования продавца-консультанта

ПОКАЗАТЕЛИ	<i>Количественные</i>	<i>Качественные</i>
<i>Индивидуальные</i>	Рост числа продаж (единиц в час)	Оценка компетенций (балл)
<i>Командные</i>	Объем продаж (тыс. руб.)	Индекс удовлетворенности покупателей (%)

Набор предлагаемых показателей индивидуальной и командной оценки может выглядеть следующим образом.

К1 – индивидуальный количественный показатель – учитывает количество проданного товара в рабочий час и заинтересовывает сотрудника в увеличении количества совершаемых клиентами покупок (даже без учета их стоимости).

К2 – командный количественный показатель – отражает объем продаж каждого отдела. Эти показатели учитываются в системе бухучета организации по каждому сотруднику, по каждому торговому подразделению и по торговой точке в целом.

К3 – индивидуальный качественный показатель – помогает оценить уровень различных компетенций торгового персонала в системе корпоративных тренингов и обучающих тестов. Этот показатель ориентирует на ежемесячное безошибочное прохождение пяти тренингов или тестов, которые периодически обновляются и обеспечивают формирование и развитие необходимых знаний и навыков продаж.

К4 – командный качественный показатель – отражает уровень удовлетворенности покупателей магазина, который зависит от слаженной коллективной работы отдела и магазина в целом.

Пропорции между постоянной и переменной (стимулирующей) частями заработной платы могут выглядеть следующим образом (таблица 2, 3).

Таблица 2. – Структура постоянной и переменной частей заработной платы продавца-консультанта на начальной стадии работы.

Доля постоянной части заработной платы, %	Весовое значение показателей				
	Доля переменной части, %				Итого
	К 1	К 2	К 3	К 4	
75	10	7	4	4	100%

Данная структура целесообразна для начальной стадии работы магазина (работника) в течение первых двух-трех лет.

Таблица 3. – Структура постоянной и переменной частей заработной платы продавца-консультанта на стадии развития и зрелости бизнеса.

Доля постоянной части заработной платы, %	Весовое значение показателей				
	Доля переменной части, %				Итого
	К 1	К 2	К 3	К 4	
50	19	15	8	8	100%

Показатели и критерии премирования сотрудников представлены в таблице 4.

Таблица 4. – Распределение значений коэффициентов премирования в зависимости от значений достигнутых показателей.

Показатели премирования	Критерии премирования				
	9	8	7	6	Менее 6
Количество единиц проданного товара в рабочий час	9	8	7	6	Менее 6
Корректировка К1, %	100	90	80	25	0
Товарооборот отдела в среднем, % от плана	Более 100	90-100	80-89	70-79	Менее 70
Корректировка К2, %	100	75	60	40	0
Количество пройденных обучающих тестов или тренингов без ошибок	5	4	3	2	Менее 2
Корректировка К3, %	100	70	45	20	0
Индекс удовлетворенности покупателей магазина, %	95-100	70-94	60-69	50-59	Менее 50
Корректировка К4, %	100	70	50	25	0

Стоимость каждого коэффициента определяется умножением величины постоянной части заработной платы (оклада) на весовое значение коэффициента оценки, скорректированного с учетом достигнутых показателей индивидуальной и коллективной работы.

Выполнение показателей работы контролируется менеджерами торговых секторов и проверяется по итогам каждого месяца HR-менеджером.

Таким образом, предложенный порядок стимулирования торгового персонала ориентирует на достижение как количественных, так и качественных результатов индивидуальной и групповой работы, что поможет обеспечить совмещение индивидуальных интересов каждого сотрудника и целей организации в целом.

Библиографический список

1. «Уровень удовлетворенности Продавцов-консультантов в ООО «ОК-ТОБЛУ» [Электронный ресурс]: анкета. – Режим доступа: <http://www.survio.com/survey/d/U7A3L8D6V0S5G9J2S>. – Загл. с экрана.
2. Барнгольц, С.Б. Экономический анализ хозяйственной деятельности на современном этапе развития / С.Б. Барнгольц. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 488 с.
3. Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда / В. Белкин, Н. Белки-

на // Социальная защита. – 2012. – № 7. – С. 6.

4. Блинов, А. Мотивация персонала корпоративных структур / А. Блинов // Маркетинг. – 2010. – № 1. – С. 88–101.

5. Воробьев, С. Где и почему брать головы / С. Воробьев // Эксперт. – 2013. – № 13. – С. 36–41.

6. Заславский, И. К характеристике труда современной России. Очерк социально-трудовой политики / И. Заславский // Эксперт. – 2013. – № 10. – С. 13.

7. Комарова, Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы / Н. Комарова // Человек и труд. – 2013. – №10. – С. 28.

8. Терещенко, К. Между желаемым и действительным – индекс удовлетворенности персонала [Электронный ресурс] / К. Терещенко // ВКК-Национальный союз кадровиков: официальный сайт. – Загл. с экрана. – Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=6470>.

9. Щербаков, В.И. Новый механизм оплаты труда / В.И. Щербаков. – М.: Экономика, 2011. – 251 с.

ГЛАВА 8. Система здравоохранения: современные подходы к управлению

Беденко Н.Н., Нганкам Леон, Горнаева Л.С., Курасов В.К. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕТСКОЙ НЕЙРОХИРУРГИЧЕСКОЙ ПОМОЩИ В ТВЕРСКОМ РЕГИОНЕ: ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Необходимость совершенствования знаний в области медицины и педиатрии потребовало изменения научно-практических подходов к организации детской нейрохирургической помощи в субъектах Российской Федерации, развития моделей и механизмов управления медицинскими процессами. В статье актуализированы вопросы организации региональных специализированных детских нейрохирургических отделений как одного из условий оказания качественной медицинской помощи детскому населению. На примере Тверской области исследованы особенности управления структурой детской нейрохирургической службы, приведены ее статистические характеристики. В качестве основных задач данной службы, организованной на базе ФГБУЗ ТО «Детская областная клиническая больница», выделены следующие: организация лечения пациентов с тяжелыми черепно-мозговыми и позвоночно-спинномозговыми травмами; оказание специализированной медицинской помощи детям с врожденными пороками развития центральной и периферической нервной системы, нейроонкологического профиля; применение современных методов диагностики, лечения и реабилитации пациентов; внедрение инноваций в процессы оказания медицинской помощи.

Ключевые слова: детская нейрохирургическая служба, модели и механизмы управления медицинскими процессами.

Bedenko N.N., Ngankam Leon, Gornaeva L.S., Kurasov V.K. PROVISION OF PEDIATRIC NEUROSURGERY SERVICES IN TVER REGION: ORGANIZATIONAL AND ADMINISTRATIVE ASPECTS

The necessity in improvement of knowledge in the field of medicine in general and pediatrics in particular demands a change of scientific and practical approaches to provision of pediatric neurosurgery services in constituent territories of the Russian Federation and development of models and mechanisms of medical process management. The article discusses key issues of organization of regional specialized pediatric neurosurgery departments as an essential condition for rendering high quality pediatric services. Drawing on the example of Tver region, authors explore peculiarities of management of pediatric neurosurgery service structure based on statistical data. The main tasks of the above mentioned service established at the Regional Pediatric Clinical Hospital are as follows: treatment of severe craniocerebral, vertebral and cerebrospinal injuries; specialized treatment of congenital malformation of central and peripheral nervous system; treatment of neuro-oncological diseases; application of up-to-date methods of diagnostics, medical treatment and subsequent rehabilitation of patients; implementation of innovations in the processes of rendering medical services.

Keywords: pediatric neurosurgery service, models and mechanisms of medical

process management.

В Концепции развития здравоохранения Российской Федерации до 2020 г. определены цели и задачи, как в сфере организации медицинской помощи, так и управления ее структурой и процессами оказания. В мировой практике важнейшим индикатором эффективности здравоохранения является показатель средней продолжительности жизни населения. С 1990 г. отмечается резкое увеличение числа детей, родившихся больными или заболевших в период новорожденности [12], что актуализирует вопросы стратегического развития сферы здравоохранения и усиления ее инновационной составляющей.

Необходимость совершенствования знаний в области медицины и педиатрии потребовало изменения научно-практических подходов к организации детской нейрохирургической помощи в субъектах Российской Федерации, развития моделей и механизмов управления протекающими процессами. Появилось отдельное направление в нейрохирургии, которое занимается проблемами исключительно детского возраста. Одно из первых отделений детской нейрохирургии в России было открыто в г. Ленинграде на базе нейрохирургического института им. проф. Поленова А.Л. в 1938 г. С каждым годом накапливается все больше знаний о врожденных пороках развития центральной нервной системы, онкологических заболеваниях, особенностях течения черепно-мозговой травмы у детей. С появлением доступных методов нейровизуализации (спиральная компьютерная томография, магнитно-резонансная томография) улучшилась диагностика патологий нервной системы.

По данным источников, находящихся в открытом доступе, одной из самых частых причин смерти в педиатрической популяции является черепно-мозговая травма. В России ежегодно более 250 000 детей обращается за медицинской помощью по поводу черепно-мозговой травмы, более 40% из них нуждается в стационарном лечении. Проявляется тенденция увеличения данных показателей примерно на 2% в год [1]. В связи с этим и с учетом российских территориальных особенностей в целях улучшения качества медицинской помощи во всех субъектах РФ необходима организация отдельного детского нейрохирургического стационара [2].

В 2013 г. на базе ФГБУЗ ТО «Детская областная клиническая больница» (ДОКБ) впервые открылось детское нейрохирургическое отделение для Тверского региона. Несмотря на то, что времени прошло совсем немного детская нейрохирургическая служба уже доказала полезность, значимость и необходимость своего существования для обеспечения здоровья детей региона. Ранее детям с патологией

центральной нервной системы выполнялось оперативное лечение взрослым нейрохирургом санитарной авиации, далее ребенок наблюдался неврологом или педиатром.

Детское отделение нейрохирургии ДОКБ города Твери возглавляет главный внештатный детский нейрохирург Министерства здравоохранения Тверской области, врач высшей категории, кандидат медицинских наук, преподаватель Тверского государственного медицинского университета Нганкам Леон. Огромную поддержку в организации данной специализированной службы оказали бывший главный врач ДОКБ И.А. Бармин, заместитель главного врача по хирургии Курасов В.К.

Мощность детского нейрохирургического отделения в настоящее время – 22 койко-места круглосуточного стационара и 10 койко-мест дневного пребывания. Штат отделения состоит из пяти нейрохирургов, невролога, офтальмолога, ЛОР-врача, педиатра, неонатолога, основными функциями которых является оказание экстренной круглосуточной медицинской помощи, плановой нейрохирургической помощи, обслуживание поликлиники ДОКБ, работа в условиях санитарной авиации.

Основными задачами работы нейрохирургического отделения являются:

- лечение больных с тяжелой черепно-мозговой, спинальной и сочетанной травмой;
- лечение больных с врожденными пороками развития центральной и периферической нервной системы, нейроонкологического профиля;
- применение современных и инновационных методов диагностики и лечения;
- организация для пациентов реабилитационных программ.

Для повышения качества и обеспечения своевременности оказания медицинской помощи нейрохирургического профиля разработана маршрутизация больных в Тверском регионе (рисунок 1).

Врачебным персоналом активно используются такие методы диагностики, как: рентгенография, нейросонография, электроэнцефалография, магнитно-резонансная томография, спиральная компьютерная томография, контрастная миелография, люмбальные пункции, исследование глазного дна и полей зрения, отоневрологический осмотр [2].

Анализ контингента пациентов нейрохирургического отделения ДОКБ показал, что основную долю составляют дети с черепно-мозговой травмой, отмечается ежегодное увеличение количества обращений детей с травмой головного мозга.



Рисунок 1. Схема маршрутизации больных детей нейрохирургического профиля в Тверском регионе

При лечении больных с черепно-мозговой травмой различной степени тяжести патогенетическое лечение направлено, в первую очередь, на борьбу с различными формами гипоксии и внутричерепной гипертензии.

Исследование показало, что консервативным лечением в нейрохирургическом отделении ДОКБ ограничилось 84,6% пациентов, в 15,4% случаев потребовалось оперативное лечение.

В 2014 г. на базе детского нейрохирургического отделения ДОКБ впервые выполнена операция по поводу тяжелой позвоночно-спинномозговой травмы: транспедикулярная фиксация позвонков. Кроме того, учреждения здравоохранения РФ должны осуществлять реанимацию новорожденных с массой тела более 500 г и гестационным возрастом 22 недели, которые считаются жизнеспособными и их необходимо выхаживать. В связи с этим растет количество выживших незрелых новорожденных, что привело к увеличению числа детей с различными нарушениями развития центральной нервной системы, требующие оперативного лечения [2,3,4].

В отделение нейрохирургии регулярно поступают на лечение новорожденные из Областного клинического перинатального центра им. Е.М. Бакуниной, родильных домов г. Твери и Тверской области с различными заболеваниями центральной нервной системы: черепно-мозговая грыжа, спинномозговая грыжа (spina bifida), внутричерепные гематомы, родовые травмы костей черепа, врожденная гидроцефалия (водянка головного мозга), последствия гипоксически-ишемического поражения ЦНС (внутрижелудочковые кровоизлияния,

церебральные кисты). Очень важно таким детям оказать медицинскую помощь в экстренном порядке для улучшения прогноза и качества жизни в будущем.

Активно развивается направление по лечению, выхаживанию, реабилитации детей с гидроцефальным синдромом (водянка головного мозга), при этом пациентам с декомпенсированным гидроцефальным синдромом требуется оперативное лечение в виде вентрикулоперитонеального шунтирования с помощью различных видов шунтирующих силиконовых трубчатых систем, каждая из которых имеет свою специфику по возрасту пациента, физическим свойствам, назначению [6].

В отделении освоена методика эндоскопического лечения гидроцефального синдрома. Как и в хирургии в целом в нейрохирургии эндоскопические операции являются высокоспециализированными и высокотехнологичными методами лечения. Применение эндоскопической техники обуславливает мининвазивность (через мини разрезы), меньшую травматичность тканей (что для нервных структур очень важно), физиологичность операции [3; 4; 8; 11].

В 2013 г. на базе ДОКБ выполнена первая в Тверском регионе эндоскопическая тривентрикулостомия (перфорация дна третьего желудочка головного мозга) по поводу окклюзионной нарастающей гидроцефалии (нарастающая водянка мозга). В настоящее время эндоскопические технологии активно применяются в отделении детской нейрохирургии для лаважа (промывания) ликворных пространств в случае гнойных вентрикулитов, лечения окклюзионных форм гидроцефалии, в ассистенции по удалению внутричерепных гематом и опухолей головного мозга [8,11].

В 2014 г. впервые в Тверском регионе нейрохирургами ДОКБ выполнена операция освобождения фиксированного спинного мозга с нейромониторинговой ассистенцией. Применение данной технологии позволяет активно выполнять операции на спинном мозге без травматизации его структур и предотвратить послеоперационные осложнения в виде парезов (слабости), параличей, парестезий [7].

В процессах оказания специализированной нейрохирургической помощи в ДОКБ активно внедряются медицинские инновации:

- интраоперационно используется нейрохирургический микроскоп Carl Zeiss Opmi Pentero, особенно в случае опухолевых образований, травм периферической нервной системы, реконструктивных операций на черепе;

- в ряде случаев оперативное лечение выполняется с помощью расчетов по безрамной навигационной станции STRYKER (схожая по принципу работы со спутниковой системой ГЛОНАСС или GPS): ре-

гистрируется объект хирургического вмешательства, расчет операционного доступа с учетом особенностей строения черепа, крупных сосудов, значимых нервных структур, что помогает быстро и точно выйти на пораженный участок головного мозга с минимальным повреждением окружающих тканей [10].

Применение данных технологий помогает уменьшить травматизацию тканей во время операций, что в свою очередь ведет к сокращению послеоперационного периода и реабилитации ребенка. Улучшается качество, результаты хирургического лечения, позволяет выполнять сложные оперативные вмешательства при нейрохирургической патологии. После выписки из детского нейрохирургического отделения пациенты продолжают наблюдаться нейрохирургом в амбулаторном порядке. Дети, которые перенесли тяжелую черепно-мозговую травму, оперативное лечение, продолжают восстановление в условиях детских реабилитационных центров Тверской области, а также повторно госпитализируются в нейрохирургическое отделение для повторного курса лечения [1; 2].

Нейрохирургами отделения используется опыт ведущих отечественных и зарубежных центров нейрохирургии, с которыми активно поддерживается контакт.

На основе полученных наблюдений, опыта врачи отделения проводят анализ своей работы, публикуют полученные результаты в виде тезисов, научных статей. Коллектив детского нейрохирургического отделения сотрудничает с кафедрами смежных дисциплин при Тверском государственном медицинском университете, в частности:

- с кафедрой детской хирургии (зав. кафедрой – профессор, д.м.н. Румянцева Г.Н.);
- кафедрой педиатрии и неонатологии ФДПО, интернатуры и ординатуры (зав. кафедрой – профессор, д.м.н. Антонова Л.К.);
- кафедрой педиатрии педиатрического факультета (зав. кафедрой – профессор, д.м.н. Гнусаев С.Ф.).

Таким образом, подводя итог исследованию организационно-управленческих аспектов оказания нейрохирургической помощи детскому населению Тверского региона необходимо сделать следующие выводы:

- в каждом субъекте РФ желательно организация детского нейрохирургической службы, желательно на базе многопрофильного медицинского учреждения, а также вблизи родильного стационара;
- важным условием организации деятельности специализированного стационара является его оснащение современным оборудованием для выполнения качественной медицинской помощи в экстренном

и плановом порядке;

- для достижения наиболее качественного лечения детей с нейрохирургической патологией необходим мультидисциплинарный подход с привлечением других узких специалистов: невролога, офтальмолога, психиатра, ЛОР-врача, челюстно-лицевого хирурга реабилитолога и др.

Учитывая, что значительную долю рабочего времени руководителей медицинских учреждений и их структурных подразделений составляют затраты времени на управление протекающими процессами, распределение и эффективное использование материальных, финансовых, человеческих ресурсов, в субъектах РФ должны быть созданы экономические условия для совершенствования не только профессионально-образовательного потенциала отрасли, но и повышения качества управленческого труда в сфере здравоохранения.

Библиографический список

1. Лихтерман, Л.Б. Черепно-мозговая травма. Диагностика и лечение / Л.Б. Лихтерман. – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2014. – 488 с.
2. Детская нейрохирургия. Клинические рекомендации / Под редакцией С.К. Горельшева. – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2016. – 256 с.
3. Внутрижелудочковые кровоизлияния, постгеморрагическая гидроцефалия у новорожденных детей. Принципы оказания медицинской помощи: методические рекомендации / Под редакцией Н.Н. Володина, С.К. Горельшева, В.Е. Попова. – Москва, 2014. – 44 с..
4. Протокол оказания нейрохирургической помощи новорожденным и детям грудного возраста с внутрижелудочковыми кровоизлияниями и прогрессирующей гидроцефалией / В.Л. Петраки, Б.П. Симерницкий, М.В. Нароган, Р.Н. Асадов. – Москва, 2012. – 23 с.
5. Алгоритмы лучевой диагностики в системе обязательного медицинского страхования: методические рекомендации / Т.Н. Трофимова, Н.А. Карлова, А.В. Мищенко. / под редакцией проф. Т.Н. Трофимовой. – СПб.: Балтийский медицинский образовательный центр, 2015. – 138 с.
6. Хачатрян, В.А. Осложнения клапанных ликворосунтирующих операций / В.А. Хачатрян, Ю.А. Орлов, А.В. Ким. – СПб: РНХИ им. А.Л. Поленова, 2013. – 438 с.
7. Спинальные дизрафии / В.А. Хачатрян, Ю.А. Орлов, И.Б. Осипов, Г.М. Еликбаев. – СПб: Десятка, 2009. – 304 с.
8. Хачатрян, В.А., Самочерных, К.А. Эндоскопия в детской нейрохирургии / В.А. Хачатрян, К.А. Самочерных. – СПб: Бранко, 2015. – 273 с.
9. Нейрохирургия. Европейское руководство: в 2-х т. / Х.Б. Лумента и др.; перевод с англ. И.Ю. Белова; под ред. Д.А. Гуляева. – М.: издательство Панфилова: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. – Т.1. – 392 с.
10. Оперативные доступы в нейрохирургии: руководство для врачей: в 2-х т. / А.И. Гайворонский, Е.Н. Кондаков, Д.В. Свистов, Д.А. Гуляев [и др.]; под ред. академика РАН Б.В. Гайдара. – СПб: СпецЛит, 2015. – Т.1.: Голова. – 239 с.
11. Самочерных, К.А. Особенности минимальноинвазивных вмешательств при окклюзионных формах гидроцефалии / К.А. Самочерных, К.И. Себелев,

В.А. Хачатрян, И.В. Иванов, Ю.А. Атисков // Нейрохирургия и неврология детского возраста. – 2010. – Выпуск 3–4. – С. 95–105.

12. Концепция развития системы здравоохранения Российской Федерации до 2020 года [Электронный ресурс] // Министерство здравоохранения и социального развития РФ: офиц. сайт. – Режим доступа: http://www.oncology.ru/service/national_program/program/2010/concept_2020.pdf

Беденко Н.Н., Христенко М.А.
ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ В РЕПРОДУКТИВНОЙ
МЕДИЦИНЕ

Проблема бесплодия, ухудшающая качество жизни населения, носит комплексный характер, и имеет не только медицинские, но и социально-экономические предпосылки. По различным оценкам в России бесплодны 10–20% населения репродуктивного возраста. В настоящее время современными высокотехнологичными методами лечения бесплодного брака являются вспомогательные репродуктивные технологии (ВРТ). Сочетание рыночных методов управления здравоохранением с методами прямого государственного регулирования позволяет условно разделить рынок ВРТ на бюджетный и коммерческий сегменты. Препятствиями внедрения ВРТ в систему здравоохранения являются: ограниченность бюджетного финансирования; несовершенство системы распределения бюджетных квот, не учитывающей дифференциацию региональных потребностей и доступность ВРТ; привязанность квот к конкретным клиникам и медико-демографическим характеристикам бесплодных пары др. В целях преодоления выявленных проблем необходимо активизировать процессы разработки и внедрения новых организационно-экономических механизмов управления развитием репродуктивной медицины.

Ключевые слова: бесплодие, вспомогательные репродуктивные технологии (ВРТ), организационно-экономические механизмы управления, развитие репродуктивной медицины.

Bedenko N.N., Khristenko M.A.
ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC ASPECTS
OF IMPLEMENTATION OF INNOVATIONS IN REPRODUCTIVE
MEDICINE

The problem of infertility deteriorating quality of life of the population has the complex nature conditioned by both medical and socio-economic factors. According to various scientific assessments, 10-20% of the Russian population of reproductive age are infertile. Currently the assisted reproductive technologies (ART) are considered the most up-to-date high-tech methods of the treatment of infertile marriages. The combination of market instruments of healthcare management and direct state regulation measures allows to conventionally split the ART market into budget and commercial segments. Main obstacles of ART implementation in the healthcare system include scarcity of budget funding; imperfectiveness of budget quotas distribution system leaving out differentiation of regional needs and ART availability; attachment of quotas to specific hospitals, medical and demographical characteristics of infertile couples etc. In order to solve the revealed problems one has to boost processes of development and

implementation of new organizational and economic mechanisms of management of reproductive medicine development.

Keywords: infertility, assisted reproductive technologies (ART), organizational and economic mechanisms of management, reproductive medicine development.

В сфере здравоохранения можно выделить некоторые области деятельности, которые, в принципе, не могут развиваться эффективно без применения инноваций. Исследование организации и финансирования процесса внедрения инноваций в деятельность медицинских организаций свидетельствует о наличии определенного проблемного поля, учитывая, что перспективы развития здравоохранения, в определенной степени, зависят от характера и темпов изменений в медицинских технологиях. В сфере репродуктивной медицины в качестве основных проблем целесообразно выделить:

- ограниченность ресурсного обеспечения деятельности медицинских организаций для развития инновационной деятельности;
- недостаток кадров, способных решать сложные инновационные задачи в здравоохранении;
- слабое организационно-экономическое сопровождение инновационных процессов в медицине;
- отсутствие системы стимулирования медицинского персонала, ориентирующего на внедрение инноваций и др.

Тенденция снижения рождаемости в России и во многих развитых странах мирового сообщества за последние годы позволила обратить особое внимание на поиск решений проблемы бесплодия на основе разработки и внедрения инноваций, интенсификации развития перспективных направлений репродуктивной медицины, применения высокотехнологичных методов лечения.

Супружескую пару детородного возраста считают бесплодной, если беременность у женщины не наступает в течение года регулярной половой жизни без использования средств и методов контрацепции. Частота бесплодных браков в России превышает 15%. Показатель женского бесплодия, по экспертной оценке ВОЗ, за последние 5 лет увеличился на 14%. В мировой практике, учитывая, что показатели частоты бесплодия влияют на основные демографические показатели на национальном уровне, при решении данной проблемы, в первую очередь, придают значение организационно-экономическим аспектам.

Несмотря на то, что охрана репродуктивного здоровья населения России является важнейшей государственной задачей, доступность ВРТ для населения не обеспечивает потребностей. На территории Тверской области стоимость ЭКО варьируется в диапазоне 130–300 тыс. руб. Количество федеральных квот на 2017 г. (300) не смо-

жет покрыть и 1/4 нуждающихся в получении ВРТ [2; 3]. Бесплодная пара может получить эту процедуру двумя путями:

- за счет средств ОМС по квоте;
- за счет собственных средств на договорной основе.

В настоящее время современными высокотехнологичными методами лечения бесплодного брака являются ВРТ, которые представляют собой методы лечения бесплодия, при применении которых отдельные или все этапы зачатия и раннего развития эмбрионов осуществляются вне материнского организма.

Кроме ЭКО в качестве ВРТ выделяют также следующие технологии:

- инъекция сперматозоида в цитоплазму ооцита (интрацитоплазматическая инъекция сперматозоида – ICSI, ИКСИ);
- донорство ооцитов, спермы и эмбрионов;
- суррогатное материнство;
- рассечение оболочки эмбриона (хетчинг);
- криоконсервация гамет, эмбрионов, ткани яичника;
- преимплантационная генетическая диагностика;
- получение сперматозоидов для ИКСИ;
- искусственная инсеминация спермой мужа (донора) [4].

Таким образом, ВРТ являются эффективными методами преодоления бесплодия, как у женщин, так и у мужчин. Однако в системе реализации программ ВРТ проявляются определенные организационно-экономические особенности, которые порождены противоположностью ожидаемых выгод различных участников процессов (таблица 1).

Таблица 1. Выгоды участников реализации программ ВРТ в сфере репродуктивной медицины

Экономические выгоды	Неэкономические выгоды
Для медицинских организаций:	
Увеличение доли рынка	Развитие деловой репутации организации
Обеспечение прибыльности и рентабельности работы	Повышение квалификации медицинского персонала
Повышение инвестиционной привлекательности организаций	Повышения степени удовлетворенности пациентов оказанной медицинской помощью
Для государственных структур:	
Софинансирование программ внедрения ВРТ в сфере репродуктивной ме-	Применение лучшего опыта коммерческой медицины в бюджетных учрежде-

дицины	ниях
--------	------

Продолжение таблицы 1

Диверсификация рисков, связанных с реализацией проектов	Диверсификация рисков, связанных с реализацией проектов
Повышение эффективности медицинских корпоративных и унитарных организаций	Повышение доступности и качества медицинской помощи на основе трансферта высоких технологий
Экономия бюджетных средств	Повышение качества жизни населения
Для потребителей медицинских услуг:	
Расширение источников финансирования программ реализации ВРТ в репродуктивной медицине	Снижение социальной напряженности
Оптимизация личностных затрат на использование современных ВРТ в репродуктивной медицине	Повышение степени удовлетворенности пациентов оказанной медицинской помощью
Диверсификация рисков, связанных с внедрением ВРТ в сфере репродуктивной медицины	Повышение качества человеческого потенциала

Источник: составлено авторами

В разрезе решения проблематики эффективного внедрения ВРТ в систему репродуктивной медицины ожидаемые выгоды всех участников подразделяются на экономические и неэкономические.

Экономические выгоды участников процессов применения ВРТ в репродуктивной медицине заключаются в оптимизации и/или снижении затрат различных видов ресурсов.

Неэкономические выгоды могут появиться в результате ожидаемого качества протекающих процессов по применению ВРТ в репродуктивной медицине. К ним относятся социальные выгоды, выгоды доверия и др. Нам представляется, что именно выгоды доверия могут повысить результативность протекающих процессов. Известные исследователи В. Зейтамль и М. Битнер считают, что выгоды доверия являются наиболее важными для потребителя из всех выгод долгосрочных взаимоотношений [6].

Таким образом, потребители медицинских услуг могут оптимизировать свои расходы на получение услуги, обеспечением использования ВРТ в целях устранения проблемы бесплодия.

Государство на условиях софинансирования процессов внедрения ВРТ в сфере репродуктивной медицины сможет решить сложную задачу поиска бюджетных средств для обеспечения реализации подобных программ.

Коммерческие медицинские организации наряду с бюджетными

учреждениями здравоохранения смогут получать квоты из государственного бюджета.

Достижение целей взаимодействия всех заинтересованных сторон в решении проблемы бесплодия должен обеспечиваться эффективными организационно-экономическими механизмами управления протекающими процессами в данной сфере. Ожидаемые результаты при этом могут быть следующими:

1) Формирование товарного и ресурсного рынков в сфере здравоохранения, понимая под товаром медицинскую помощь или услугу.

2) Возможность эффективного сочетания государственных и рыночных регуляторов медицинского рынка, который условно можно разделить на рынок ВРТ бюджетный и рынок ВРТ коммерческий.

3) Повышение доступности для населения высокотехнологичной и дорогостоящей медицинской помощи.

Следует отметить, что существуют реальные барьеры на пути развития рынка медицинских услуг, направленных на устранение проблемы бесплодия. Данные программы не финансируются системой обязательного медицинского страхования, также российские стандарты добровольного медицинского страхования не включают программы по применению ВРТ в репродуктивной медицине в основном из-за высокого коммерческого риска.

Нам представляется, что частичное решение демографических проблем, характерных сегодня для многих российских территорий, путем преодоления бесплодия супружеских пар возможно путем введения так называемых «репродуктивных сертификатов», следуя современным постулатам подушевого финансирования процессов оказания медицинской помощи.

Библиографический список

1. Крутова, В.А., Ермошенко, Б.Г., Галустян, С.А. Комплексное лечение пациенток с трубно-перитонеальным фактором бесплодия // Проблемы репродукции. – 2009. – № 2. – С. 37–43.

2. Федеральные квоты на ЭКО (2017 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rusivf.ru/patsientam/federalnye-kvoty-na-eko-2016-god.html>.

3. Министерство здравоохранения Тверской области [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://xn--80aeelexi0a.xn--80aaccr4ajwprkgbl4lpb.xn--p1ai/naselen/eko/>

4. Вспомогательные репродуктивные технологии [Электронный ресурс] // Все секреты медицины на МедСекрет.нет. – Режим доступа: <http://www.medsecret.net/ginekologiya/besplodie/76-vspomogatelnye-tehnologii>.

5. Rowe, P.J. et al. Руководство ВОЗ по стандартизованному обследованию и диагностике бесплодных супружеских пар / Пер. с англ. Р.А. Нерсеяна. – 4-е изд. – М.: МедПресс, 1997. – 91 с.

6. Zeithaml, V., Bitner, M. Services marketing: integrating customer focus across the firm. – 2nd ed. – McGraw Hill, 2000.

Волков А.Н.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОФИЛАКТИКИ ТУБЕРКУЛЁЗА СРЕДИ ПАЦИЕНТОВ С ВИЧ-ИНФЕКЦИЕЙ

Данная статья посвящена проблемам организации профилактики туберкулеза среди пациентов с ВИЧ-инфекцией в Российской Федерации. В статье представлена динамика заболеваемости туберкулезом, сочетанным с ВИЧ-инфекцией в России за 1999–2013 гг., меры по профилактике туберкулеза среди ВИЧ-положительных пациентов.

Ключевые слова: пациент; туберкулёз, сочетанный с ВИЧ-инфекцией; заболеваемость; смертность; корреляционный анализ; профилактика; мероприятия.

Volkov A.N.

ORGANIZATION OF PREVENTION MEASURES AGAINST TUBERCULOSIS AMONG HIV-INFECTED PATIENTS

The article deals with problems of organization of prevention measures against tuberculosis among patients with HIV infection in the Russian Federation. The author presents the dynamics of tuberculosis morbidity combined with HIV-infection in Russia in 1999–2013 and highlights measures for prevention of tuberculosis among HIV-positive patients.

Keywords: the patient; TB/HIV co-infection; morbidity; mortality; correlation analysis; prevention; prevention measures.

На сегодняшний день туберкулёз и ВИЧ являются одними из наиболее распространённых заболеваний среди населения, которые требуют обязательной терапии. Это поможет улучшить качество жизни, а в первом случае – полностью излечиться.

Проблема туберкулеза среди больных ВИЧ-инфекцией стала нарастать в мире в 80-х годах прошлого столетия, особенно в странах с высоким уровнем распространенности туберкулеза и ВИЧ-инфекции. При наличии ВИЧ-инфекции – из-за сниженного иммунитета – люди легко инфицировались микобактериями туберкулеза, а на поздних стадиях ВИЧ-инфекции, в отсутствие АРВ-препаратов, туберкулез часто становился причиной смерти. В странах Африки южнее Сахары население ряда населенных пунктов оказалось полностью вымершим [3, с. 17].

В Российской Федерации распространение ВИЧ-инфекции началось значительно позже, чем в странах Африки, Америки и Западной Европы. Поэтому и проблема туберкулеза у больных ВИЧ-инфекцией для нашей страны стала очевидной лишь в последнее десятилетие, но с каждым годом она усугубляется.

Представим на рисунке 1 динамику заболеваемости туберкулезом, сочетанным с ВИЧ-инфекцией в России за 1999-2013 годы.

Как видно из рисунка 1, динамика распространения туберкулёза, сочетанного с ВИЧ-инфекцией, в Российской Федерации с каждым годом растёт.



Рисунок 1. Динамика заболеваемости туберкулезом, сочетанным с ВИЧ-инфекцией, Россия, 1999–2013 гг. (показатель на 100 000 населения) [5, с. 15]

Автор высказывает озабоченность тем фактом, что в основном число больных возрастает среди молодёжных возрастных групп (25–44 лет). Причина смерти как ВИЧ-инфекция среди больных туберкулезом достигла 86% от общего числа умерших больных. Складывающаяся ситуация свидетельствует о неблагоприятном прогнозе дальнейшего распространения данной сочетанной инфекции в Российской Федерации [5, с. 15].

Очевидно, если не принять срочных мер, по мере нарушения иммунитета от туберкулеза могут умереть порядка 300 000. Человек [1, с. 13]. У больных ВИЧ-инфекцией проблемой становится и система организации диагностики туберкулеза. Обычно при подозрении на заболевание туберкулезом граждан посылают в противотуберкулезный диспансер, где в ходе обследования заболевание либо подтверждают, либо исключают. Для человека, имеющего серьезные нарушения иммунной системы и получение дополнительной порции возбудителей туберкулеза может иметь крайне серьезные последствия.

Поэтому стоит помнить, что профилактика туберкулеза при ВИЧ должна быть на первом месте у каждого пациента. Она предусматривает своевременное проведение вакцинации «бацилла Кальметта-Герена» БЦЖ, это актуально для детей. Однако, если малыш уже заразился иммунодефицитом, подобная манипуляция противопоказана, так как это может спровоцировать развитие вторичных патологий [2, с. 7].

Для укрепления иммунитета рекомендуется употреблять больше витаминизированной пищи, стараться избегать контакта с людьми, которые вероятно болеют этим недугом.

Также необходимо соблюдать правила личной гигиены, обязательно тщательно мыть руки после посещения общественных мест. Именно там зачастую удаётся подцепить микобактерии.

Если у человека уже имеется СПИД, важно придерживаться антиретровирусной терапии и строго следовать указаниям врача, чтобы снизить вероятность заражения различными инфекциями.

Туберкулёз и СПИД, профилактика которых не так уж и сложна, зачастую протекают вместе, тем самым усложняя состояние пациентов. Чтобы подобного не случилось, рекомендуется не пренебрегать советами врачей и употреблять все прописанные медикаменты, ведь на фоне ослабленного иммунитета любая инфекция может стать фатальной [4, с. 13].

Таким образом, для профилактики туберкулеза среди ВИЧ-положительных пациентов необходимо:

- минимизировать возможности их контактов с больными туберкулезом;
- с учетом местных условий максимально обеспечивать предупреждение попадания пациентов с ВИЧ-инфекцией в очаги туберкулеза;
- информировать самих пациентов о мерах профилактики туберкулеза и опасности контакта с туберкулезной инфекцией;
- больным со статусом ВИЧ необходимо ежегодно проходить рентген-обследование.

Сочетание туберкулеза с ВИЧ-инфекцией – опасное явление для организма человека. Кроме своевременного и тяжелого лечения, больному требуется полностью изменить свой образ жизни. Правильное питание, режим, прием витаминов, отказ от вредных привычек – только в таком случае, при условии грамотного лечения, возможно, будет получить положительный прогноз.

Библиографический список

1. Программа по борьбе с ВИЧ инфекцией: достижение наших целей. Оперативный план на 2014-2015 гг. / Всемирная организация здравоохранения, 2014. – С. 1–33.
2. Загдын, З.М. Профилактика туберкулеза среди больных ВИЧ-инфекцией / З.М. Загдын // Туберкулез и болезни легких. – 2014. – № 11. – С. 5–10.
3. Конторович, А.К. Особенности туберкулеза легких у ВИЧ-инфицированных / А.К. Конторович, С.А. Гусарев // Молодой ученый. – 2016. – № 15.2. – С. 17–19.
4. Профилактика туберкулеза у больных ВИЧ-инфекцией. Методические рекомендации / Под ред. О.П. Фроловой. – М: ГБОУ ВПО РНИМУ им. Н.И. Пирогова Минздрава России, 2014. – 36 с.
5. Цыбикова, Э.Б. Туберкулез, сочетанный с ВИЧ-инфекцией, в России в

Двужилова Н.С.

ФАРМРЫНОК: СОСТОЯНИЕ И РАЗВИТИЕ

Рассмотрены основные пути развития отечественной фармпромышленности, цели и задачи государственной политики в сфере развития фармацевтического рынка, стратегии «Фарма-2020», этапы реализации федеральной целевой программы «Развитие фармацевтической и медицинской промышленности Российской Федерации до 2020 года», проблемы развития отечественных компаний на российском фармацевтическом рынке.

Ключевые слова: фармрынок, развитие, стратегии, фармпроизводство, цели, задачи.

Dvuzhilova N.S.

PHARMACEUTICAL MARKET: STATE OF AFFAIRS AND PROSPECTIVE DEVELOPMENT

The article discusses the main issues, goals, objectives and trends of Russian pharmaceutical market development, state policy and strategy «Pharma-2020». The author describes the stages of implementation of the federal target program «Development of the Pharmaceutical and Medical Industry of the Russian Federation till 2020» and challenges of the domestic companies development on the Russian pharmaceutical market.

Keywords: pharmaceutical market, development, strategy, pharmaceutical production, goals, objectives.

На современном этапе развития российской экономики при определенных условиях фармацевтическая отрасль может стать стимулом реального инновационного развития страны, так как именно она считается высокодоходной, быстрорастущей, наукоемкой и перспективной отраслью промышленного производства.

Последние двадцать лет отмечается активное развитие российского фармацевтического рынка. В объеме отечественный фармрынок вырос в 5 раз, превысив в потребительских ценах за 20 млрд долларов. Наполнение рынка расширилось в 1,5 раза по номенклатуре и в 3,5 раза – по количеству упаковок.

Актуальные проблемы развития российского фармрынка в современных условиях обусловлены привлекательностью России для инвесторов, наращиванием инновационного потенциала локальной фармацевтической индустрии, поиском новых возможностей и стимулирующих механизмов для государственно-частного партнерства в сфере данной индустрии. Это дает возможность в будущем качественно улучшить обеспечение российских пациентов лекарственными препаратами.

Цели и задачи, заложенные в стратегии «Фарма-2020» и соот-

ветствующей государственной программе РФ «Развитие фармацевтической и медицинской промышленности» на 2013–2020 гг., остаются неизменными, несмотря на проходящие в экономике перемены и внешние ограничения. Основным путем развития отечественной фармпромышленности – ее переход на инновационный путь развития. Все также остается актуальным направление трансфера передовых технологий и поддержки научных исследований. В настоящее время приняты решения по финансовой поддержке производства субстанций и клинических исследований в России, разработаны краткосрочные и долгосрочные инициативы.

Фармацевтический рынок в России имеет следующие особенности:

1. Высокая доля традиционных средств-дженериков (с составом и формой, как у оригинальных препаратов, но без патентной защиты) и преобладание безрецептурных лекарств.

2. Переход большинства предприятий на изготовление готовых лекарственных средств.

3. В развитых западных странах основные расходы на приобретение лекарств покрывает медицинская страховка, в России они возложены на конечных потребителей.

4. Склонность населения к фитотерапии, самолечению, покупке дешевых медикаментов.

Проблемы российского фармацевтического рынка:

1. Низкая платежеспособность населения из-за нестабильности в экономике страны.

2. Несовершенство регулирования отрасли на законодательном уровне.

3. Большое количество фальсифицированных препаратов.

4. Недостаток госфинансирования программ лекарственного обеспечения, а также поддержки российских изготовителей.

5. Повышенный уровень конкуренции на рынке.

Портрет потребителя фармацевтической продукции в России следующий:

44% россиян предпочитают фармпродукции отечественного производства, для 42% страна-изготовитель не имеет значения. Большая доля лекарств от российских компаний приходится на потребителей из сел и малых городов. Связано это с их более низкой стоимостью по сравнению с препаратами зарубежных производителей.

Половина населения РФ еженедельно приобретают медикаменты в аптеках. Большинство покупателей – женщины пожилого возраста. Трудности в приобретении лекарств испытывают 25% жителей России.

При выборе препарата около 60% потребителей ориентируются

на рекомендации врачей, однако одновременно с этим полагаются на собственный опыт (41%), прислушиваются к советам провизоров (18%) и близких (17%). Только 34% населения верят, что врачи назначают препараты, исходя лишь из состояния здоровья пациентов.

На российском фармрынке выделяют три группы участников:

- отечественные и зарубежные производители;
- оптовые поставщики;
- индивидуальные торговые точки и аптечные сети.

Около 75% объема фармацевтического рынка занимают медикаменты от зарубежных производителей. Наибольшая доля продукции от российских изготовителей приходится на группу ЖНВЛП (жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов).

В розничном сегменте фармрынка около 40% составляют государственные и муниципальные аптеки. Но в ближайшем будущем этот показатель уменьшится, так как растет доля частных аптечных сетей (например, «Эвалар», «Доктор Столетов», и др.).

В России за последние несколько лет был принят ряд важных законодательных актов, которые окажут влияние на развитие рынка в среднесрочной и долгосрочной перспективах.

В частности, утверждена «Стратегия лекарственного обеспечения населения РФ до 2025 года».

Целью стратегии является повышение доступности качественных, эффективных и безопасных лекарственных препаратов для удовлетворения потребностей населения и системы здравоохранения на основе формирования рациональной и сбалансированной системы лекарственного обеспечения населения Российской Федерации.

Реализация стратегии пройдет в три этапа.

Первый (2013–2014 гг.) этап включает законодательные поправки, пересмотр списка ЖНВЛП (жизненно необходимые и важнейшие лекарственные препараты) и оценку социально-экономической эффективности лекарственных средств [1].

Второй этап (2015–2016 гг.) подразумевает тестирование в пилотных регионах нескольких моделей лекарственного обеспечения (с разными моделями референтного ценообразования) [1].

Третий этап (2017–2025 гг.) предполагает внедрение новой модели лекарственного обеспечения (реимбурсации) и референтного ценообразования во всех регионах страны [1].

Несмотря на то, что количество лекарственных средств возросло, существуют проблемы для развития отечественных компаний на российском фармацевтическом рынке. В числе основных проблем можно отметить:

- жесткую конкуренцию на рынке;
- снижение финансового состояния отечественных производителей, вызванное замедленным переходом на стандарты GMP;
- административный барьер для входа на рынок лекарственных средств;
- продолжительный процесс регистрации лекарственных средств;
- несовершенство налогового стимулирования отрасли и необходимость унификации законодательства в рамках норм ВТО.

В настоящее время в Российской Федерации проводится работа по устранению конкурентного неравенства между отечественными и зарубежными фармацевтическими производителями, которая предполагает:

- внедрение обязательных требований к правилам производства лекарственных средств, гармонизированных с международными правилами;
- разработку и реализацию механизма прямых компенсаций затрат фармацевтическим предприятиям, перешедшим на правила GMP;
- развитие государственных программ РФ в области лекарственного обеспечения.

От 10 до 20 процентов российских фармацевтических предприятий перешли на GMP. К этим производителям относятся самые крупные фармкомпании, лидирующие на российском рынке. Продукция этих компаний по объему составляет 80 процентов всех лекарственных средств, производимых российскими предприятиями.

По данным Минпромторга в России производится 413, или 68 процентов из 608 импортируемых лекарственных препаратов, включенных в перечень ЖНВЛП. По программе импортозамещения реализуются еще 130 проектов по разработке препаратов. За пять лет действия программы «Фарма-2020» объем производства лекарств в России увеличился в два раза [2].

Проблема снижения зависимости от импорта стоит на отечественном фармрынке с конца 1990-х годов. В стратегии «Фарма-2020» поставлена конкретная задача – довести долю отечественных препаратов до 50%. А к 2018 году, согласно указу президента РФ, необходимо, чтобы отечественные лекарства составляли 90% всех препаратов из перечня жизненно необходимых и важнейших. Для выполнения этой задачи разработаны дополнительные регуляторные меры. Это, в частности, постановление правительства об ограничении участия зарубежных компаний в торгах по госзакупкам лекарств, если в них примут участие два и более производителей из стран Таможен-

ного союза [2, 3].

Негативными факторами влияния на рост российского фармрынка западные аналитики считают ужесточение политики государственных закупок, нормативные изменения ценообразования, снижение эластичности спроса.

В России потребление лекарственных средств продолжает смещаться в сторону более дорогих препаратов. Сдвиг в структуре потребления и повышение цен на препараты, которые не входят в перечень жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов (ЖНВЛП), являются драйверами розничного рынка.

Рынок лекарственных препаратов активно развивается, отмечается рост новых наименований, увеличивается доля новинок отечественного производства. На фармацевтическом рынке продолжается эпоха перемен и государственных инноваций.

Библиографический список

1. Основные тенденции развития российского фармрынка в 2016 г. [Электронный ресурс] // Pharm-MedExpert^{RU}: Национальный фармацевтический портал. – Режим доступа: <http://pharm-medexpert.ru/pages/2016analiz-farm>. – Загл. с экрана.
2. Стратегия развития фармацевтической промышленности в Российской Федерации до 2020 года [Электронный ресурс] // Гарант: информационно-правовой портал / ООО НПП «Гарант-сервис», 2017. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/4089282/>.
3. Дан старт разработке стратегии развития российской фармацевтической промышленности на период до 2020 года [Электронный ресурс] // Российская Фармацевтика. – Режим доступа: <http://pharmapractice.ru/1186>. – Загл. с экрана.

Жуков Н.И.

СТАЦИОНАРЗАМЕЩАЮЩИЕ ТЕХНОЛОГИИ В КАРДИОЛОГИЧЕСКОЙ ПРАКТИКЕ: ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Рациональное использование ресурсов, в условиях ограниченного финансирования, является важнейшим направлением в реформировании российского здравоохранения. Достижение этой цели зависит от многих факторов и, прежде всего, от инфраструктуры сети, мощности, объемов и видов медицинской помощи. Одним из направлений рационального использования мощностей лечебно-профилактических учреждений является медико-экономическая эффективность работы коечного фонда, как основного критерия использования ресурсов больничных учреждений [1].

В современных условиях развития здравоохранения необходимо комплексное методическое обоснование оптимального соотношения коечного фонда, медико-демографических показателей, влияющих на объемы и виды медицинской помощи и реструктуризации ресурсов в соответствии с технологическими уровнями медицинских организаций. Таким образом, исследования по рациональному использованию коечного фонда и повышению эффективности его

использования в условиях реструктуризации стационарных медицинских учреждений (уменьшение объемов дорогостоящей стационарной помощи при одновременном увеличении объемов стационарозамещающих, менее ресурсоемких, технологий оказания медицинских услуг дневные стационары всех типов) являются актуальными и значимыми [1; 2].

Ключевые слова: здравоохранение, кардиология, оптимизация, качество жизни.

Zhukov N.I.

HOSPITAL-REPLACING TECHNOLOGIES IN CARDIOLOGY PRACTICE: PROSPECTS OF DEVELOPMENT AND EFFICIENCY

Rational use of resources, given limited funding, is a topmost aspect of the reform of Russian healthcare system. The achievement of this goal depends on many factors including, first of all, network infrastructure, capacity, volumes and types of medical care. A possible approach to rational use of the capacities of medical institutions is medico-economic efficiency of the hospital bed usage as the fundamental criterion of the use of hospital resources [1].

Current conditions of healthcare development require comprehensive methodological substantiation of the optimal ratio of hospital beds, medical and demographic indicators affecting scope and types of medical assistance and restructuring of resources in accordance with technological levels of healthcare organizations. Thus, the research on the rational use of hospital beds and increase in efficiency of its usage in terms of restructuring in-patient facilities (i.e., reduction of the volume of expensive in-patient care concurrently with increase of the volume of less expensive hospital-replacing technologies of medical services provided at day hospitals of all types) seems relevant and valuable contribution to the healthcare management development [1; 2].

Keywords: healthcare, cardiology, optimization, quality of life.

Практика стационарозамещающих технологий на базе амбулаторно-поликлинических и стационарных учреждений существует недавно.

Дневные стационары – отделения, оборудованные койками в амбулаторно-поликлинических учреждениях (дневные стационары при амбулаторно-поликлинических учреждениях), в больницах (дневные стационары при больничных учреждениях) или на дому для оказания медицинской помощи населению, не требующего круглосуточного наблюдения.

Анализ деятельности дневных стационаров невозможен без организации стройной системы учета и отчетности, в связи с чем Минздравом России (приказ от 30.12.2002 № 413) была разработана и утверждена единая система первичной учетной (ф. № 007/у-02 «Листок ежедневного учета движения больных и коечного фонда стационара круглосуточного пребывания, дневного стационара при больничном учреждении», ф. № 016/у-02 «Сводная ведомость движения больных и коечного фонда по стационару, отделению или профилю коек стационара круглосуточного пребывания, дневного стационара

при больничном учреждении», ф. № 007дс/у-02 «Листок ежедневного учета движения больных и коечного фонда дневного стационара при амбулаторно-поликлиническом учреждении, стационара на дому», ф.№066/у-02 «Статистическая карта выбывшего из стационара круглосуточного пребывания, дневного стационара при больничном учреждении, дневного стационара при амбулаторно-поликлиническом учреждении, стационара на дому») и отчетной формы № 14-дс «Сведения о деятельности дневных стационаров лечебно-профилактического учреждения» [3; 5].

Дневные стационары (ДС) в организациях здравоохранения являются наиболее распространенной и перспективной формой стационарозамещающих технологий, направленных на сбережение ресурсов здравоохранения. В них проводится широкий спектр диагностических, лечебных и реабилитационных мероприятий. По сути дневные стационары являются промежуточным звеном между амбулаторно-поликлиническим и стационарным этапами оказания медицинской помощи. В этой связи углубленный анализ эффективности ДС необходим для изыскания медико-организационных резервов повышения качества и эффективности медицинской помощи в условиях реализации территориальных программ государственных гарантий медицинского обслуживания населения.

В результате аналитической разработки данной проблемы установлен алгоритм исследования стационарозамещающих технологий в контексте ДС, который состоит из нескольких этапов.

На первом этапе необходимо определить медицинский, социальный и экономический эффекты [3; 4].

Медицинский эффект деятельности дневного стационара – достижение конечного результата, согласно протоколу обследования и лечения больных в стационарных условиях: выздоровление, улучшение, стабилизация показателей, уменьшение явлений декомпенсации, снижение числа жалоб и т. д. Основной задачей проводимых исследований является получение достоверного доказательства достижения намеченного эффекта.

Социальный эффект – обеспечение возможности получения квалифицированной помощи по месту жительства без госпитализации и улучшение в связи с этим качества жизни пациентов; повышение доступности медицинской помощи и соответственно удовлетворенности пациентов; снижение социальной напряженности за счет создания дополнительных мест лечения (рациональное использование коечного фонда – двух-, трехсменная работа дневного стационара); обеспечение прав пациента на своевременную бесплатную помощь; выполнение программы медико-социальной реабилитации инвалидов и др. [4; 5].

Экономический эффект – снижение стоимости лечения в ДС (стоимости одного койко-дня в ДС) при достижении заданного медицинского эффекта.

На втором этапе рассчитываем эффективность деятельности ДС на микро- и макроуровнях с помощью следующей формулы:

$$\text{Кэф} = \text{эффект} / \text{затраты},$$

где: эффект равен сумме эффектов: медицинского, социального и экономического.

Открытие ДС предусматривает реструктуризацию коечного фонда территориальной медицинской организации, которая направлена на снижение ресурсоемкости и повышение эффективности деятельности организаций здравоохранения. Поэтому прежде всего необходимо рассчитать экономический эффект и экономическую эффективность, так как медицинский эффект ДС достигается в полном объеме, а дополнительный социальный эффект не требует от организаций здравоохранения дополнительных инвестиций:

$$\text{Кэф} = \text{Экономический эффект} : \text{затраты} = (\text{Кк.дк} - \text{Кк.дд}) : \text{Кк.Дд},$$

где: Кэф – коэффициент эффективности,

КкДк – средняя стоимость одного койко-дня в круглосуточном стационаре,

КкДд – средняя стоимость одного койко-дня в дневном стационаре.

Таким образом, на микроуровне денежные вложения в стационарозамещающие технологии в 1,5 раза эффективнее, чем в круглосуточные стационары. А внедрение в клиническую практику стационарозамещающих технологий позволяет снизить затраты на лечение (ЭЛ) за счет увеличения оборота койки, уменьшения расходов на оплату труда медицинских работников, снижения затрат на коммунальные и прочие услуги.

Библиографический список

1. Лекции по организации и экономике здравоохранения. Научное издание / Под общ. ред. А.Б. Блохина, Е.В. Ползика, В.П. Иваницкого, Р. Шиффа. – Екатеринбург: «СВ-96», 2003. – 352 с.

2. Данилов, Е.Н. Анализ хозяйственной деятельности в бюджетных и научных учреждениях: учебник / Е.Н. Данилов, В.Е. Абарникова, Л.К. Шипиков. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2003. – 336 с.

3. Дьяченко В.Г. Менеджмент в здравоохранении в 2-х частях: учеб.-метод. Пособие: в 2-х частях / В.Г. Дьяченко; под ред. профессора В.Г. Дьяченко. – Хабаровск: Изд. центр Дальневосточного гос. мед. ун-та, 2002. – 544 с.

4. Кадыров, Ф.Н. Экономические методы оценки эффективности деятельности медицинских учреждений / Ф.Н. Кадыров. – М.: Менеджер здравоохранения, 2007. – 464 с.

5. Линденбратен, А.Л. Методологические основы и механизмы обеспечения качества медицинской помощи: монография / А.Л. Линденбратен, В.И. Стародубов, О.П. Щепин. – М.: Медицина, 2002. – 176 с.

Мисиевич М.В.
**СИСТЕМА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ В РОССИИ:
ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

В статье проведен анализ современного состояния системы российского здравоохранения с выделением основных проблем: большой дефицит врачей, нерациональное распределение врачебных кадров между городом и селом, между различными регионами страны, проблема доступности и качества медицинской помощи.

Предложены следующие пути решения данных проблем:

1. Проведение массовой государственной просветительской деятельности по вопросам здравоохранения;
2. Качественная подготовка специалистов и расширение осведомленности в вопросах первичного медико-санитарного обслуживания;
3. Принятие мер для оценки воздействия на здоровье окружающей среды;
4. Необходимо поощрять мероприятия на по становлению трудоспособности инвалидов и пожилых людей;
5. Проводить больше массовых оздоровительных мероприятий;

Ключевые слова: система здравоохранения, инфраструктура здравоохранения, нужды населения, развитие.

Misievich M.V.
**HEALTHCARE SYSTEM IN RUSSIA: ASSESSMENT
OF CURRENT SITUATION AND DEVELOPMENT PROSPECTS**

The article deals with analysis of the current situation of healthcare system in Russia focusing on key challenges: large shortage of physicians, inefficient distribution of medical personnel between urban and rural areas and within different Russian regions, lack of availability and poor quality of medical care.

The author suggests the following solutions to these problems:

1. Conducting large-scale public education activities related to healthcare issues;
2. Quality training of experts and raising public awareness of primary medical and health services;
3. Undertaking measures to assess environmental impact on public health;
4. Encouraging measures aimed at providing support for labor activities of the disabled and elderly people;
5. Organising the large number of mass recreational activities.

Keywords: healthcare system, healthcare infrastructure, needs of the population, development.

Уровень здоровья жителей и системы здравоохранения – одно из самых важных составляющих для любой цивилизованной страны. Здравоохранение в России на сегодня находится в кризисном состоянии и на подступах к технической революции [1]. Общее здоровье

населения ухудшается, к тому же становятся актуальны темы качества и доступности медицинской помощи.

Проведя анализ основного показателя, который характеризует стадию развития российской медицины, определено, что объективные социально-экономические и политические проблемы не позволяют организовать управление, которое бы способствовало стабильному и полноценному развитию здравоохранения в России (таблица 1).

Таблица 1. Динамика основных показателей оценки состояния системы российского здравоохранения за 2000–2016 годы.

Показатели	2000 г.	2006 г.	2010 г.	2015 г.	2015 г. к 2000 г., %
Все болезни	106328	108842	111428	113927	6,7
Болезни крови, кровеносных органов и отдельные нарушения, вовлекающие иммунный механизм	551	765	705	692	На 20,5% больше, чем в 2000 году
Осложнения беременности, родов и послеродового периода	2085	2471	2889	2618	На 20,3% процентов больше, чем в 2000 году
Врожденные аномалии (пороки развития), деформации и хромосомные нарушения	214	243	295	297	На 29,7% процентов больше, чем в 2000 году
Травмы, отравления и некоторые другие последствия воздействия внешних причин	12544	12808	13096	13235	На 5,7% процентов больше, чем в 2000 году

Источник: Федеральная служба государственной статистики (официальный сайт) [2]

Анализируя таблицу 1, делаем вывод, что состояние российской системы охраны здоровья населения и здравоохранения как ее важнейшего элемента сегодня можно охарактеризовать как кризисное. Показатели здоровья населения ухудшаются.

Был проведен Всероссийский опрос ВЦИОМ среди обычных граждан, по итогам которого были выявлены следующие проблемы: низкое качество медицинских услуг в целом, недостаточный профес-

сионизм врачей (47%) и плохая оснащённость учреждений дорогостоящим оборудованием (39%). Около населения столкнулись с проблемой посещения врача из-за очередей, хамского поведения со стороны персонала учреждений, ошибочным выявлением диагноза и неправильным назначением лечения. Реже люди жаловались на недостаток в медицинских учреждениях нужного снабжения и лечебных препаратов (23%) [3].

Примерно треть населения России в случае заболевания не тратят силы, время и нервы на бесплатные медицинские заведения. Так же, каждый четвертый опрошенный ответил, что занимается самолечением. Объясняя подобный поступок тем, что работа больниц и клиник находится на низшем уровне. Тем не менее, услуги платной медицины в нашей стране не столь популярны. В последнее десятилетие данные услуги используют незначительное количество жителей (6–8%). И всё же, больше людей (60%) склоняются к обращению в государственные клиники.

Количество частных медицинских учреждений в России составляет около 5–10% от всех медицинских организаций (рисунок 1).

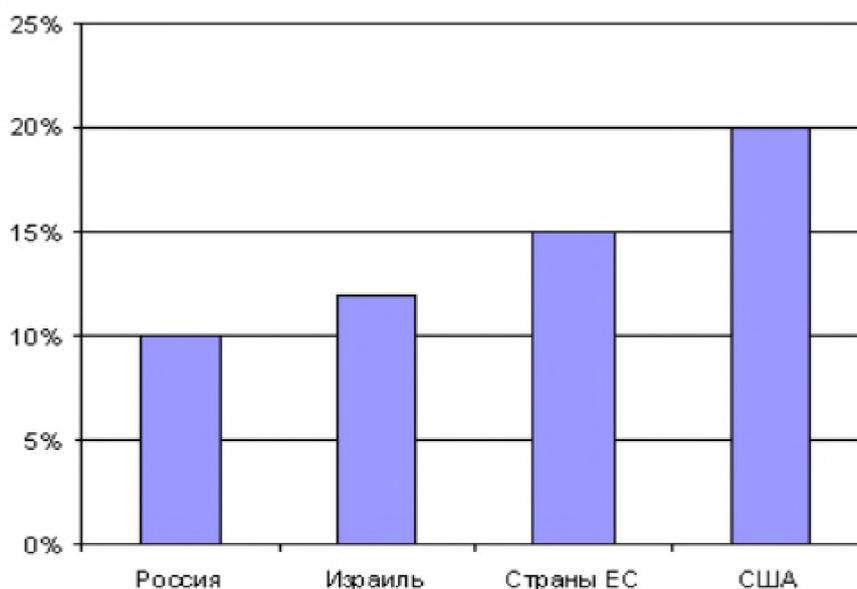


Рисунок 1. Доля частных клиник от общего количества медицинских учреждений по странам [4]

В Израиле этот показатель составляет 12%, в странах ЕС – 15%, в США – 20%.

На сегодняшний день платно можно пройти любое обследование и процедуру, однако так было не всегда. Начиная с 1990-го года медицинским учреждениям было разрешено предоставлять платные услуги. Множество клиник, которые были оснащены лучшими специалистами и технологиями, по факту полностью перестроились на

платное обслуживание. К тому же, в больших населённых пунктах стали появляться платные клиники. По статистике, больше чем 50% клиентов оплачивают лечение в стационарах, 30% – за амбулаторно-поликлиническую помощь, 65% – за стоматологические услуги [5].

Исходя из всего вышесказанного можно сделать вывод, что в нашей стране сформировались и параллельно существуют две системы здравоохранения. Бесплатная, находящаяся в большем доступе, но ограничена порядком социальных гарантий, и платная, которая предлагает достойный класс сервиса и современное оборудование для диагностики и лечения, но значительно дорогостоящая.

Несмотря на колоссальное количество проблем, в российской системе здравоохранения возможны перемены в лучшую сторону. Предложены пути решения:

– Необходимо улучшить состояние здоровья и поднять благосостояние населения городов, чтобы у них была возможность соответствовать экономическому и социальному развитию.

– Следует мотивировать младшее поколение, сделав популярной профессию специалиста в медицинской сфере.

– Органам власти при соответствующей поддержке необходимо поощрять попытку принятия действенных мер по внедрению или укреплению следующих мероприятий:

1. Проведение массовой государственной просветительской деятельности по вопросам здравоохранения;

2. Качественная подготовка специалистов и расширение осведомленности в вопросах первичного медико-санитарного обслуживания;

3. Принятие мер для оценки воздействия на здоровье окружающей среды;

4. Необходимо поощрять мероприятия на по становлению трудоспособности инвалидов и пожилых людей;

5. Проводить больше массовых оздоровительных мероприятий;

6. Государство должно стать инициатором инновационного процесса, необходимо создать стимул.

Библиографический список

1. Лейбин В. Российская медицина: этика и экономика: интервью с ректором Высшей школы экономики Л. Якобсоном [Электронный ресурс] / В. Лейбин // ПОЛИТ.РУ: информационный сайт. – 3 октября 2005. – Загл. с экрана. – Режим доступа: <http://www.polit.ru/analytics/2005/10/03/med1.html>.

2. Заболеваемость населения по основным классам, группам и отдельным болезням [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики: офиц. сайт. – Загл. с экрана. – Режим доступа: http://www.gks.ru/bgd/regl/b15_34/Main.htm/. – Дата доступа: 2017 г.

3. Шевченко Р. Главная проблема здравоохранения [Электронный ресурс] / Р. Шевченко. // МЕДВЕСТИК: портал российского врача. – Загл. с

экрана. – Режим доступа: <https://www.medvestnik.ru/07/09/16.html>.

4. Обзор российского рынка платных медицинских услуг [Электронный ресурс] // Система межрегиональных маркетинговых центров: информационный портал межрегионального делового сотрудничества. – Режим доступа: <http://www.marketcenter.ru>. – Дата доступа: 2003 г.

5. Наглый, Н. Экономика и здравоохранение [Электронный ресурс] / Н. Наглый // ЭМСИ. Экономика Медицины Северные Инновации: офиц. сайт. – 2014. – Режим доступа: <http://medreforma.narod.ru/Economic.html>.

Мошкова Л.Е., Кашицына А.М.
КАЧЕСТВО МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ:
ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ

Качественное медицинское обслуживание можно достигнуть при правильной с учетом требований сегодняшнего дня организации обучения, изучения опыта, успехов и внедрения их в практической деятельности медицинских работников, что и явилось сутью данной публикации.

Ключевые слова: качество, медицинская услуга, аккредитация, контроль.

Moshkova L.E., Kashitsyna A.M.
QUALITY OF MEDICAL SERVICES:
PROBLEMS AND WAYS TO SOLVE THEM

The authors argue that high quality medical care can be achieved by means of appropriate, given present-day requirements, organisation of education and learning from best practices, and their implementation into daily clinical routine of health workers.

Keywords: quality, medical service, accreditation, monitoring.

Обеспечение качества медицинских услуг является приоритетной задачей любого цивилизованного общества. Обусловлено это тем, что здоровье представляет собой наивысшую человеческую ценность. Так, качество медицинских услуг, оказываемых отдельному пациенту, несет одну смысловую нагрузку, качество медицинских услуг, оказываемых в ЛПУ или в целом по стране – другую. Неоднозначны подходы к оценке качества со стороны различных субъектов системы здравоохранения и медицинского страхования. Врачи оценивают качество своей работы и деятельность своих коллег с одних позиций, пациенты – с других, органы здравоохранения – с третьих и т. д.

Общество стали все больше тревожить недостатки в самой системе здравоохранения [1]:

– Прогрессирующее увеличение расходов на систему здравоохранение, во всех странах мира;

– увеличения разнообразностей лечебных методов, появления все новых и новых лекарственных средств что привело к вариации в клинической практике, то есть различия в методах диагностики, лечения одной и той же нозологии различными больницами, поликли-

никами, и врачами;

– оставался высокий процент перехода острых заболеваний в хронические формы, высокий процент смертности и летальности от ряда заболеваний;

– самоуверенность, небрежность медицинских работников, которая зачастую приводила вследствие жалоб пациентов к применению наказания к врачам, вплоть до привлечения к уголовной ответственности. Все это настораживало работников органов здравоохранения и требовало особого подхода к мерам по оказанию медицинской помощи, ее качеству.

Стоит заметить, что не существует единого определения качества в здравоохранении. По мере изучения этой области, понятие менялось и отражало точку зрения той стороны, которая давала определение качеству медицинской помощи.

Качество – понятие не новое для системы здравоохранения, которая, как и все постоянно развивается [3]. Сегодня, достижения медицины позволяют лечить когда-то неизлечимые болезни, делать высокотехнические операции, вынашивать недоношенных детей, но в, то, же время, если спросить любого больного, удовлетворен ли он медицинской помощью, мало кто ответит да. Об этом свидетельствуют и ежемесячно проводимые социологические опросы на удовлетворенность качеством оказания медицинской помощи.

Качество – это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности [4]. Качество медицинской помощи – совокупность характеристик, подтверждающих соответствие оказанной медицинской помощи имеющимся потребностям пациента (населения), его ожиданиям, современному уровню медицинской науки и технологии [2]. Стоит заметить, что не существует единого определения качества в здравоохранении. По мере изучения этой области, понятие менялось и отражало точку зрения той стороны, которая давала определение качеству медицинской помощи. Например, объединенная организация по аккредитации в здравоохранении (US Joint Commission on the Accreditation of Health Care Organizations) трактует его так: «Качество в медицине – это достигнутая при помощи современных медицинских знаний степень возможности добиваться желательных для пациента результатов и избегать нежелательных последствий» [3]. В 1990 г. Институт медицины США определил качество здравоохранения как степень того, насколько медицинские услуги, предоставляемые отдельным лицам и группам населения, способствуют улучшению состояния здоровья и насколько их уровень соответствует современному уровню знаний в области медицины [2].

Медицинская помощь высокого качества – это такая помощь, которая требуется в данной конкретной ситуации и которую оказывают на высоком профессиональном уровне [4]. Начиная с 1980-х годов, в системе здравоохранения многих стран особое внимание стало обращать на всестороннее повышение качества медицинских услуг, требовались кардинальные изменения. Такие традиционные подходы, которые укоренились до этого времени так же, как инспектирование, увеличение ресурсов (построение учреждений, закупка оборудования) оказались недостаточными [4].

Таким образом, разработка новых подходов для повышения качества медицинских услуг и внедрения их в систему здравоохранения, показали свою полезность в развитых странах [2]. Для анализа контроля над качеством медицинских услуг в системе здравоохранения, применялся метод анкетирования для врачей. А также проводилось глубокое интервью с экспертами в области организации управления системой здравоохранения. Изучение положения дел с качеством медицинского обслуживания в мире показало, что в ряде стран оно отличается, так обследование больниц в штате Нью-Йорк показало, что 30% случаев смерти были обусловлены ошибками в медикаментозных назначениях. В США ежегодно от врачебных ошибок погибает от 44 до 98 тысяч пациентов (8-я причина смерти). Ежегодные экономические потери составили около 38 млрд. долл. в год. Отчет о «Качестве и безопасности в здравоохранении» США на основе анализа 50 тыс. жалоб на ВОП показал, что в 23% они обусловлены врачебными ошибками, приведшими в 3% случаев к летальным исходам – апрель 2016 г. Если говорить о медицинских ошибках в Европе то каждый год в арбитражные суды поступают 10 тыс. жалоб, в которых в 52% случаев определяются врачебные ошибки, на 25% связанные с хирургическими вмешательствами, на 10% – с послеоперационным лечением и диагностикой. Только за год в больницах стран ЕС из-за медицинских ошибок страдают 15 млн. чел. Если в целом по Европейскому Союзу каждый десятый случай лечения наносит ущерб пациентам, то в Германии доля врачебных ошибок ничтожно мала – всего 0,35% от числа обращений к врачам, что связывают с работой страховых компаний. В Канаде из-за врачебных ошибок и их осложнений 24 тыс. пациентов ежегодно погибает из-за неэффективного лечения. В ряде стран мира управление качеством медицинского обслуживания является одной из главных задач. На основе полученных нами данных при анализе анкет установлено, что в исследованном учреждении отмечен более высокий уровень оказания медицинской помощи, технической оснащенности и сервисных услуг по сравнению с территориальными поликлиниками. Заключение специалистов

учреждения при проведении диагностических исследований и на консультативном приеме отличаются неизменно высоким качеством, чем заслуживают доверие пациентов, что и является причиной обращения за консультацией в учреждение – 81,5% сельских и 18,5% жителей, особенно в трудоспособном возрасте. В то же время не все пациенты удовлетворены медицинским и сервисным обслуживанием, на что необходимо обратить внимания. Проблемы в здравоохранении в России носят системный характер, врачи все чаще говорят о том, что наша медицина превращается в фейк. В поликлиниках могут принимать пациентов, направлять их на исследования, диспансеризировать и профилактировать, однако поставленные диагнозы часто не соответствуют действительности. Лабораторные анализы сделаны неправильно, а назначенное лечение сильно отличается от методов, используемых в большинстве развитых стран. Если до недавнего времени системой здравоохранения пользовалась самая малочисленная категория граждан – люди пенсионного, предпенсионного возраста, то к 2020 году потенциальных пользователей услуг – людей старшего поколения – будет в три раза больше. Даже при имеющемся финансировании обеспечить потребности населения невозможно. И конечно ни о каком сокращении речи быть не может.

Совершенствования организационно-методического механизма обеспечения качества медицинских услуг, целесообразно сформировать несколько образцовых организаций здравоохранения (поликлиник, стационаров, клинических больниц), в которых будет решен вопрос качества медицинской помощи и медицинского сервиса, с требуемым оснащением современным оборудованием. Эти учреждения будут укомплектованы хорошо оплачиваемыми, аттестованными медицинскими работниками высокой квалификации и профессиональной культуры, где будет организовано обучение специалистов из других районов и областей по совершенствованию качества оказания медицинских услуг. При обучении в ВУЗах, на курсах повышения квалификации необходимо, увеличить число часов по организации и проведению работы по улучшению качества медицинских услуг. Для усиления контроля за качеством оказываемой медицинской помощи необходимо ускорить внедрения системы аккредитации медицинских учреждений, а также совершенствование системы медицинского страхования.

Библиографический список

1. Банин, С.А. Здравоохранение России: вопросы финансирования и пути решения / С.А.Банин // Вестник Томского гос. ун-та. Серия Экономика. – 2012. – № 3. – С. 112-117.

2. Махмудова Н.М., Алиев Ш.Р. Совершенствование системы по контролю качества медицинской помощи / Ш.Р. Алиев, Н.М.Махмудова / Материалы Республиканской Научно-практической конференции 12 апреля 2014 г. Узбекистан. – 2014. – С. 253.

3. Мамедова Г.Б., Расулова М.М. Развитие рыночных отношений и условия ценообразования в здравоохранении / Г.Б. Мамедова, М.М. Расулова / Материалы IX республиканского съезда эпидемиологов, гигиенистов, санитарных врачей и инфекционистов. – 2015. – С. 108.

4. Кельжанова М.К., Косыбаева К.К., Турсынбекова Н.К. Анализ и совершенствование системы качества медицинской помощи / М.К. Кельжанова, К.К. Косыбаева, Н.К. Турсынбекова // Молодой ученый. – 2014. – №10. – С. 77–80.

Писарев С.Л., Рауцкий О.Е.
**ИНФОРМАТИЗАЦИЯ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ,
КАК АНАЛИТИЧЕСКАЯ ОСНОВА ПОДДЕРЖКИ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Внедрение информационных систем в здравоохранение сегодня является одним из приоритетных направлений развития, особенно в рамках первичного звена. Вопросы профилактики неинфекционных заболеваний, формирование у населения ответственности за свое здоровье и формирование здорового образа жизни стоят остро и требуют современных подходов к их решению. Электронный документооборот, автоматизация статистической отчетности и социологическое исследование населения он-лайн в «Личном медицинском кабинете» будет способствовать повышению профилактических мер, повышению эффективности принятия оперативных управленческих решений и снижению экономических затрат на здравоохранение.

Ключевые слова: анализ качества профилактики, управление общественным здоровьем, информатизация здравоохранения.

Pisarev S.L., Rautsky O.E.
**INFORMATIZATION OF HEALTHCARE AS AN ANALYTICAL
BASIS TO SUPPORT MANAGERIAL DECISIONS**

At the moment the implementation of information systems into healthcare is one of top-priority development trends which is especially true for primary medical care. Issues of primary prevention of non-communicable diseases, public awareness of people's responsibility for their own health and healthy lifestyle have become vitally important demanding up-to-date approaches to address them. The authors believe that electronic document management system, automation of statistical reporting and sociological study of the population online through "personal medical cabinet" would contribute to the enhancement of prevention measures and improvement of the efficiency of operational managerial decision-making thus leading to healthcare cost reductions.

Keywords: analysis of the quality of prevention measures, public health management, informatization of healthcare.

В одобренной Правительством Российской Федерации Концепции развития здравоохранения и медицинской науки до 2020 года среди важнейших задач реформы отрасли определены: обеспечить

условия для оказания качественной бесплатной медицинской помощи всем гражданам Российской Федерации (в рамках государственных гарантий) и формирования у населения потребности в здоровом образе жизни; развивать инфраструктуру и ресурсное обеспечение здравоохранения.

Стержневым направлением достижения обозначенных задач является совершенствование лечебно-профилактической помощи населению видами медицинской помощи с проведением профилактических, лечебно-диагностических и медико-реабилитационных мероприятий. В медицинских организациях первичного звена (поликлиниках) ежегодно проходят медицинские профилактические осмотры и получают лечебную помощь территориально закрепленные жители города, а также все желающие.

Анализ показателей диспансеризации позволяет выявлять число взятых на учет, рост или снижение по основным показателям, количество выявленных впервые установленным диагнозом для постановки на диспансерный учет. Преобладающим профилем, по которому пациенты наблюдаются, чаще всего является терапевтические заболевания, на их долю приходится 79%, по профилю неврология доля пациентов составила 8%, по 4% приходится на пациентов по профилю офтальмология и ЛОР заболевания, по хирургическому профилю – 1% [4].

Наиболее частым поводом постановки на учет являются заболевания сердечно-сосудистой, дыхательной и пищеварительной систем. При этом отмечается тенденция к увеличению. Так в 2015 году количество пациентов с гипертонической болезнью (ГБ) выросло на 41% и ишемической болезнью сердца (ИБС) выросло на 14%, по отношению к 2014 году. Количество острых пневмоний увеличилось на 6,2%, количество хронических холециститов – на 21%, панкреатитов – на 6% [5].

Очевидно, необходимо внедрять более совершенные методы профилактики и грамотности населения по вопросам здорового образа жизни (ЗОЖ).

Анализ проводимой профилактической работы средним медперсоналом и врачами показал, что в целом количество мероприятий по повышению грамотности населения по вопросам ЗОЖ через санитарно-просветительскую работу увеличилось в 2 раза. Количество прочитанных лекций увеличилось на 23,5%, проведенных бесед в 2 раза, статьи в газетах и радио лекции увеличились в 5 раз, выступления по локальному телевидению в 2 раза [3].

Отношение пациентов к качеству оказания медицинской помощи неоднозначно. Негативная оценка была мотивирована тем, что медработники не уделяют должное внимание пациентам. При этом подчеркнуто, что причиной недолжного внимания является чрезмерная нагрузка

ка. Под качеством работы пациенты чаще всего подразумевали: выполнение манипуляций, консультирование по подготовке к исследованиям, оказание психологической помощи, своевременность реагирования на просьбы, безболезненность выполнения инъекций и т.д. [3].

В результате определено, что пациенты недостаточно информированы об изменениях, происходящих в здравоохранении, инновационных технологиях, не очень ясно представляют возможности медицинской помощи.

Во всем мире информационные технологии в здравоохранении уже перешли тот этап, когда считалось, что это идеальный калькулятор, идеальный счетчик или средство для тех технологий, которые в принципе не могут быть реализованы без компьютеризации.

Говоря о профилактике и диспансеризации, информатизация этого процесса является мощнейшим управленческим аппаратом. Современные компьютерные системы позволяют повысить выявляемость заболеваний в 2-5 раз по различным нозологическим группам.

Главной проблемой на сегодняшний день является отсутствие в первичном медико-санитарном звене современных технологий управления общественным здоровьем и компьютерных систем для решения задач профилактики неинфекционных заболеваний. Внедряемые новые информационные технологии подводятся под экономическую базу, которую, как правило, не совсем понятно, как посчитать. Если речь идет о внедрении компьютера, то допустим можно исключить, например, медсестру, то это часто далеко не основное.

Но на самом деле необходимо разработать механизм оценки экономической и медицинской эффективности внедрения той или иной системы, при которой будет сохраняться вполне конкретный ресурс (в данном случае здоровье), имеющий определенную цену. То есть, сохраняя возможность человеку работать (тем самым полностью используя его ресурс), можно сопоставлять это со стоимостью системы и сделать вывод о том, что система действительно дает экономический эффект. При таком подходе информатизация стала бы действительно активно развиваться.

Если говорить о первоочередных задачах в сфере медицинских IT, то необходимо в первую очередь выдвинуть собственно управленческие и клинические задачи, а вовсе не задачи подсчета услуг, решенные уже более 15 лет назад, и вкладывать в которые очередные инвестиции нет совершенно никакой необходимости. Должна быть разработана современная нормативная база, потому что на сегодняшний день в определенном смысле медицинские IT не отражены в законе, т.к. приказов прямого действия о том, что медицинские организации должны переходить на электронный документооборот и на

электронную историю болезни отсутствуют. На сегодняшний день это отражено в проектах и участвуют в них пилотные регионы. Очевидна и потребность в выполнении работ по стандартизации данного вида деятельности.

Таким образом, внедрение ИТ в первичное медико-санитарное звено, объединяя все ресурсы в единую сеть, даст возможность объективной оценки и анализа ресурсного обеспечения медицинской организации, покажет возможности финансовых, кадровых, материальных возможностей для выполнения программы государственных гарантий оказания гражданам бесплатной медицинской помощи; анализ основных статистических показателей способствует принятию необходимых решений на пути оптимизации деятельности медицинской организации; единая система изучения мнения пациентов об удовлетворенности качеством оказания медицинской услуги даст возможность определить приоритетные направления по улучшению работы медицинского персонала и оперативно принимать меры по устранению недостатков; а компьютерное тестирование и онлайн консультирование по вопросам образа жизни в «Личном кабинете» при записи на прием к врачу позволит выявить группы риска и необходимость дополнительного консультирования у специалистов, до проявления симптомов заболевания, что будет способствовать ранней профилактике неинфекционных заболеваний у населения и способствовать сохранению общественного здоровья, как экономического ресурса.

Библиографический список

1. Всероссийское социологическое исследование мнения населения о доступности и качестве медицинской помощи: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.zdrav.ru/articles/practice/detail.php?ID=79106>. – Дата доступа: 01.04.2010.

2. Гехт, И.А., Артемьева, Г.Б. К вопросу об изучении удовлетворенности населения системой здравоохранения / И.А. Гехт, Г.Б. Артемьева // Менеджер здравоохранения. – 2014. – № 4. – С. 6–12.

3. Калмыков, Н.Н., Рехтина, Н.В. Проблемы и перспективы развития системы здравоохранения в Российской Федерации [Электронный ресурс] / Н.Н. Калмыков, Н.В. Рехтина. – Режим доступа: <http://www.ranepa.ru/images/docs/nayka/issledovanie-meditsina.pdf>. – Дата доступа: 18.11.2016.

4. Организация проведения обследования населения по вопросам медицинской профилактики и удовлетворенности качеством медицинской помощи : отчет о научно-исследовательской работе. – М. : Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ), 2013.

5. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise.

Старшинова Т.А., Фёдоров В.П.

ПОНЯТИЕ И ПРИНЦИПЫ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ В СФЕРЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Эффективное и свободное осуществление прав человека – один из главных признаков правового государства. Права человека в современном российском обществе должны стать не второстепенной задачей, осуществляемой в сфере функционирования исполнительной власти, а ее главной целью, которая призвана изменить историческую парадигму отношений между государством и человеком.

Правовое регулирование отношений органов исполнительной власти и местного самоуправления с гражданами и юридическими лицами является одной из актуальных проблем российского общества. С развитием демократии в государственном праве, призванном регулировать именно отношения между государством и человеком, меняются правовые средства и методы воздействия публичной власти на общественные отношения, что обусловлено появлением новых категорий в государственном праве, возникают новые институты – институт государственных услуг, институт государственного договора и др.

Ключевые слова: здравоохранение, государственные услуги.

Starshinova T.A., Fedorov V.P.

CONCEPT AND PRINCIPLES OF PUBLIC SERVICES PROVISION IN THE FIELD OF HEALTHCARE

Effective and free exercise of human rights is one of the main features of the rule-of-law state. Human rights in present-day Russian society should be considered not a secondary task carried out in the sphere of the functioning of the executive branch of power but its main goal aimed at changing the historical paradigm of relations between state and an individual.

Legal regulation of relations between executive bodies and local self-government bodies with citizens and legal entities is one of the topical problems of Russian society. Development of democracy in state law designed to regulate relations between state and an individual eventually affects the legal means and methods of the public authority's influence on social relations, which is determined by the emergence of new categories in state law. Besides, new institutions are emerging including the institution of public services, the institution of the state contract, etc. The article discusses these principles as applied to the field of healthcare management.

Keywords: public health services, public services.

Государственно-правовая наука не выработала общепринятой позиции относительно понятия «государственные услуги». Более того, сам термин «государственные услуги» пока воспринят не всеми российскими учеными и практиками. Процедура выдачи ряда разрешений, лицензий, сертификатов и т.д. по обращению заинтересованного лица связана с выполнением, им установленных требований, предусматривает альтернативные варианты использования уполномоченным органом его дискреционных полномочий и в любое время может быть приостановлена по желанию субъекта обращения без

наступления негативных для него юридических последствий. В равной степени субъект обращения по своему усмотрению может и не воспользоваться полученным документом, также будет для него вполне правомерным.

Правовой институт государственных услуг представляет собой систему относительно обособленных и связанных между собой правовых норм, регулирующих отношения, возникающие при реализации субъективных прав физического или юридического лица (по их заявлению) в процессе публично-властной деятельности государственного органа.

Анализ различных точек зрения на сущность государственных услуг органами исполнительной власти и местного самоуправления дает основания утверждать об отсутствии единого мнения по этому поводу.

Государственную услугу рассматривают как правоотношения, возникающие при реализации субъективных прав физического или юридического лица (по их заявлению) в процессе публично-властной деятельности государственного органа для получения определенного результата [4, с. 84]. Государственные услуги – это та часть публичных услуг, предоставляемых органами исполнительной власти и органами местного самоуправления и предоставление которых связано с реализацией властных полномочий.

Рассмотрим стандарты необходимые при получении государственных услуг. Заявители на получение государственных услуг располагают такими правами как:

- 1) приобретение государственной услуги вовремя и в соответствии со стандартом предоставления государственной услуги;
- 2) приобретение глубокой, актуальной и верной информации о порядке обеспечения государственных услуг, в том числе и в электронной форме;
- 3) приобретение государственных услуг в электронной форме;
- 4) рассмотрение жалоб в процессе получения государственных услуг;
- 5) приобретение государственных услуг в многофункциональном центре в соответствии с договорами, заключенными между многофункциональным центром и органами, дающими государственные услуги, и договорами, заключенными между многофункциональным центром и органами, предоставляющими муниципальные услуги (далее – соглашения о взаимодействии), с момента вхождения в силу соответствующего соглашения о взаимодействии.

Можно выделить такие формальные признаки государственных услуг:

1) государственная услуга предоставляется по заявлению лица;
2) предоставление государственных услуг связано с обеспечением условий для реализации субъективных прав конкретного лица;

3) государственные услуги предоставляются государственными органами (прежде всего органами исполнительной власти и местного самоуправления) и обязательно через реализацию властных полномочий. То есть получить конкретную государственную услугу можно только в соответствующем (как правило, только одному) государственном органе;

4) результатом государственной услуги в процедурном смысле является государственный акт (решение или действие государственного органа, которым удовлетворяется заявление лица). Такой государственный акт имеет конкретного адресата – потребителя государственной услуги, то есть лицо, обратившееся за данной услугой [3, с. 12].

Кроме того, формальному признаку государственной услуги можно считать наличие специального правового регулирования порядка предоставления таких услуг. В идеале право на получение лицом конкретной государственной услуги и соответствующее полномочия государственного органа должно быть непосредственно предусмотрено законом.

Как второстепенную признак государственных услуг можно выделить их типичность, или ординарности. Этот признак особенно актуален для государственных услуг, которые могут предоставляться через «универсамы услуг», где общение между государственным органом и лицом фактически является «документальным» и, как правило, не требует личного выслушивания лица.

Следовательно, государственная услуга – это направленная на обеспечение условий для реализации субъективных прав физического или юридического лица публично-властная деятельность государственного органа, осуществляется по заявлению лица.

Не относятся к государственным услугам отношения: а) возникающие между лицами и государственными органами по инициативе последних (например, в ходе проверок субъектов хозяйствования или привлечения к государственной ответственности); б) о деятельности государственных органов, которая не связана с реализацией ими властных полномочий [1, с. 101].

Поскольку государственные услуги характеризуются многогранностью и разнообразием, можно сделать вывод о необходимости их классификации. Классификаций государственных услуг может быть много. В зависимости от субъекта, который предоставляет государственные услуги, их можно разделить на государственные услуги и муниципальные государственные услуги. Важны, прежде всего, те

классификации, которые имеют практическое значение, то есть дают возможность давать рекомендации по улучшению системы предоставления государственных услуг.

Следующим критерием классификации государственных услуг, который может иметь и теоретическое, и практическое значение, смысл государственной деятельности по предоставлению государственной услуги. Так, при регистрации государственного акта о праве собственности на земельный участок первично интерес государства по учету землевладельцев и обеспечения прав последних, а при регистрации субъектов деятельности первично желание лица получить разрешение на занятие предпринимательской деятельностью. И хотя во всех делах совершается или принимается индивидуальный государственный акт, для лица принципиально важным является его окончательное оформление, например, полученное на руки свидетельство о регистрации субъекта предпринимательской деятельности. Поэтому, в определении процедуры предоставления государственной услуги необходимо ориентироваться именно на конечный результат, которого ожидает потребитель.

Можно классифицировать государственные услуги по отраслям законодательства, точнее, по предмету (по характеру) вопросов, за решением которых обращаются лица в государственные органы [2, с. 376]. Среди них можно выделить предпринимательские (или хозяйственные), социальные, земельные, строительно-коммунальные, жилищные и другие виды государственных услуг. При этом под социальными государственными услугами понимаются услуги, связанные с реализацией властных полномочий, например, назначения государственной социальной помощи и тому подобное.

Примером земельных государственных услуг может быть принятие органом местного самоуправления решения о предоставлении земельного участка в пользование, а примерами предпринимательской государственной услуги – регистрация субъектов предпринимательской деятельности, выдача лицензий и тому подобное. Такой подход не вступает ни в одну противоречие с общим понятием «государственные услуги», поскольку все эти отношения относятся к отраслям законодательства, «выросли» из государственного права и имеют государственный характер. В процедурном аспекте также не видно никаких существенных различий между этими услугами: предоставляют государственные органы, процедурный результат тот же – решение государственного органа.

Оценка качества предоставления государственных услуг является проверкой деятельности государственного органа о предоставлении государственных услуг, в том числе результата такой деятельно-

сти на соответствие официально установленным требованиям и / или ожиданиям потребителей. Для оценки качества предоставления государственных услуг необходимо определить критерии, по которым может осуществляться такая оценка. Под критерием понимается основание для оценки качества предоставления государственных услуг.

Удовлетворенность потребителя и ориентация на потребителя должны быть основными принципами при определении критериев оценки качества, предоставления государственных услуг. Стоит согласиться с экспертами Центра политико-правовых реформ относительно минимального перечня критериев, которые должны быть взяты за основу соответствующими органами: а) результативность; б) своевременность; в) доступность; г) удобство; д) открытость; ж) уважение к личности; з) профессионализм.

Критерий доступности предусматривает:

- Территориальную близость государственного органа к получателям услуг;
- Наличие транспортного сообщения, указательных знаков, подъездных путей и мест парковки для транспортных средств физических и юридических лиц;
- Возможность свободного (беспрепятственного) доступа в помещение государственного органа;
- Беспрепятственное получение бланков и других формуляров, необходимых для обращения за государственной услугой, возможность получения таких бланков с веб-страницы государственного органа;
- Удобство – учет интересов и потребностей получателей услуг в процессе организации предоставления государственных услуг [4, с. 544].

Критерий удобства предусматривает:

Возможность выбора способа обращения за государственной услугой, в том числе по почте, электронной почте и т.п.;

Внедрение принципа «единого окна»;

Установления государственным органом графика приема физических и юридических лиц с учетом их интересов;

Усовершенствование порядка оплаты государственной услуги (плата по мере возможности должна приниматься непосредственно в помещении государственного органа)

Открытость – беспрепятственное получение необходимой для получения государственной услуги информации, которая размещается на информационных стендах в государственных органах, на их веб-сайтах печатается в официальных изданиях и буклетах.

Критерий открытости предусматривает:

Наличие информации о процедуре предоставления определенной услуги, перечня документов для ее получения с образцами;

Заполнения таких документов, размера и порядка оплаты государственной услуги, должностных лиц, ответственных за предоставление определенных видов государственных услуг;

Возможность получения информации по телефону и электронной почте, а также квалифицированной консультативной помощи;

Уважение к личности – вежливое (почтительное) отношение к получателю государственной услуги.

Этот критерий включает:

Готовность работников государственного органа помочь получателю услуги в оформлении документов;

Соблюдение принципа равенства всех граждан;

Обеспечение бытовых удобств в государственном органе;

Профессионализм – надлежащий уровень квалификации работников государственного органа [5, с. 30].

Кроме указанных, можно установить еще несколько критериев оценки качества предоставления государственных услуг, а именно:

а) простота. Требования, предъявляемые к частному лицу для получения услуги, должны быть обоснованными и простейшими. Общение между государственными органами (согласование, экспертизы, сообщения) должно осуществляться преимущественно внутри администрации, без привлечения лица. При совершенствовании правового регулирования необходимо максимально упрощать правила и порядок предоставления услуг;

б) оперативность, срочность. Временное ограничение по предоставлению государственной услуги означает, что услуга должна предоставляться не позднее определенного срока (срочность), по возможности как можно быстрее (оперативность) и с учетом конкретных потребностей личности в определенной ситуации (своевременность).

Своевременность требует, чтобы, учитывая особенности отдельно взятой ситуации, орган в отдельных случаях действовал даже быстрее, чем того требует закон. По этим признакам своевременность является наивысшей оценкой качества предоставления услуги;

в) равенство. Государственный орган должен одинаково (равно доброжелательно) относиться ко всем потребителям государственных услуг. Это также означает, что одинаковые дела должны решаться одинаково, в тот же срок, с одинаковыми требованиями и тому подобное;

г) справедливая стоимость. Лицо не должно чувствовать себя обманутой государством. Стоимость услуги, по общему правилу, не должна превышать стоимости фактических затрат на оказание этого вида услуг. Стандартом также должно быть определение платы за

государственную услугу в фиксированном размере централизованно (это означает, что услуга стоит одинаково в разных местностях государства и т.д.). Сюда же можно включать удобство оплаты;

д) экономичность и эффективность предоставления;

ж) чувствительность. Орган и его работники должны относиться к каждому человеку как к самому важному потребителю / клиенту.

Каждый из этих критериев следует рассматривать отдельно, учитывая структурные показатели, влияющие на общую оценку качества по конкретным критериям. Вместе с тем не следует забывать, что на оценку качества услуги влияют все критерии в комплексе, и пренебрежение хотя бы одним из них должно отражаться на общей оценке услуги.

На основе указанных критериев устанавливаются стандарты предоставления государственных услуг. Поддерживая позицию В. Тимошука, под стандартами качества государственных услуг необходимо понимать конкретные требования о предоставлении государственной услуги, которым должна соответствовать деятельность государственного органа и с помощью которых можно оценить, насколько качественно предоставляется та или иная государственная услуга [6, с. 51].

Библиографический список

1. Аверьянов В.Б. Государственное право РФ. Академический курс: Учебник.: В 2 т.: Т.2. Особенная часть / В.Б. Аверьянов. – М.: Юрид. мнение, 2014. – 624 с.
2. Аверьянов В.Б. Государственное управление: проблемы государственно-правовой теории и практики / В.Б. Аверьянов. – М.: Знание, 2013. – 384 с.
3. Аверьянов В.Б. К вопросу о понятии так называемых «управленческих услуг» / В.Б. Аверьянов // Право РФ. – 2012. – № 6. – С. 125–127.
4. Государственные услуги – новое качество государства // Приоритеты. – 2013. – № 6. – С. 12–17.
5. Александров В.Т. Услуги системы государственного управления в сфере здравоохранения / В.Т. Александров // Актуальные проблемы государственного управления: Сб. науч. тр. – Вып. 3 (18). – М.: Изд-во ХарПИ НАГУ «Магистр», 2012. – С. 208–213.
6. Бахрах Д.Н. Здравоохранение / Д.Н. Бахрах. – М.: НОРМА, 2011. – 288 с.
7. Беленчук И.А. Государственное право РФ: Учеб. пособие / И.А. Беленчук. – М.: А.С.К., 2014. – 175 с.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

АНДРЕЕВА А.В. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, старший преподаватель кафедры управления персоналом

АРТЕМЬЕВ А.А. – Тверской государственный технический университет, доктор экономических наук, доцент, декан инженерно-строительного факультета

БАСКАКОВ Д.И. – Тверской государственный технический университет, магистратура, кафедра экономики и управления производством, студент 1-го курса направления «Управление качеством»

БЕДЕНКО Н.Н. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, заведующий кафедрой экономики предприятия и менеджмента, доктор экономических наук, доцент

БЕЛИХИН Д.А. – Тверской государственный технический университет, магистратура, кафедра экономики и управления производством, студент 1-го курса направления «Управление качеством»

БОРОДИНА А.В. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, аспирант, старший преподаватель кафедры экономики предприятия и менеджмента

ВОБЛИКОВА Н.А. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, старший преподаватель кафедры экономики предприятия и менеджмента

ВОЛКОВ А.Н. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, магистрант ООП «Управление и консалтинг в здравоохранении»

ВОРОНЦОВА К.С. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, магистрант ООП «Стратегическое и корпоративное управление»

ГОЛОВАЧЕВ А.С. – Минский инновационный университет, Республика Беларусь, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и управления производством, профессор

ГОРНАЕВА Л.С. – ГБУЗ «Детская областная клиническая больница» г. Твери, врач нейрохирург

ГРЕЧКОСИЙ П.С. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, магистрант ООП «Стратегическое и корпоративное управление»

ДАНИЛОВ С.А. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, магистрант ООП «Стратегическое и корпоративное управление»

ДВУЖИЛОВА Н.С. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, магистрант ООП «Управление и консалтинг в здравоохранении»

ЖУКОВ Н.И. – ГБУЗ «Городская клиническая больница № 7» г. Твери, зав. кардиологическим отделением, кандидат медицинских наук, магистрант ООП «Управление и консалтинг в здравоохранении»

ЖУРАВЛЕВА И.Ю. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, магистрант ООП «Стратегическое и корпоративное управление»

ЗАРУЦКАЯ Е.А. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом

ЗЕНЮК А.В. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, магистрант ООП «Стратегическое и корпоративное управление»

ИВАНОВА М.И. – Тверской государственный технический университет, магистратура, кафедра экономики и управления производством, студент 1-го курса направления «Управление качеством»

КАШИЦЫНА А.М. – Территориальный фонд обязательного медицинского страхования Тверской области (ТТФОМС), главный специалист-эксперт отдела организации ОМС и защиты прав застрахованных (ТФОМС), аспирант Тверского государственного университета

КИМ Ю.В. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, магистрант ООП «Стратегическое и корпоративное управление»

КИРСАНОВА К.Н. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, магистрант ООП «Стратегическое и корпоративное управление»

КУРАСОВ В.К. – ГБУЗ «Детская областная клиническая больница» г. Твери, заслуженный врач РФ, заместитель главного врача по хирургии

ЛАПШИН С.В. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, кандидат химических наук, доцент кафедры экономики и управления производством

МАМАГУЛАШВИЛИ С.Б. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, старший преподаватель кафедры экономики предприятия и менеджмента

МИСИЕВИЧ М.В. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, магистрант ООП «Стратегическое и корпоративное управление»

МИХАЙЛЮК И.С. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, студентка 4 курса направления «Управление персоналом»

МИХЕЕВ А.С. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, магистрант ООП «Стратегическое и корпоративное управление»

МИХНО А.Л. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, магистрант ООП «Стратегическое и корпоративное управление»

МОШКОВА Л.Е. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, профессор кафедры экономики предприятия и менеджмента, доктор экономических наук

НГАНКАМ ЛЕОН – Главный внештатный детский нейрохирург Министерства здравоохранения Тверской области; кандидат медицинских наук, преподаватель кафедры неврологии, медицинской реабилитации и нейрохирургии Тверского государственного медицинского университета; Заведующий отделением нейрохирургии ГБУЗ «Детская областная клиническая больница» г. Твери, магистрант ООП «Управление и консалтинг в здравоохранении»

НЕЧАЕВА Н.В. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, студентка 4 курса направления «Управление персоналом»

НИКИТЮК Н.Ю. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, магистрант ООП «Стратегическое и кор-

поративное управление»

НОВИКОВА А.Ю. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, студентка 4 курса направления «Менеджмент»

ПАХОМОВА О.И. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, аспирант

ПИСАРЕВ С.Л.– Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, доцент кафедры экономики предприятия и менеджмента, кандидат экономических наук

РАУЦКИЙ О.Е. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, магистрант ООП «Управление и консалтинг в здравоохранении»

РОЗОВА С.В. – Тверской государственный технический университет, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления производством, доцент

САВИНА А.И. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, магистрант ООП «Стратегическое и корпоративное управление»

СЕРГЕЕЧЕВА А.С. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, магистрант ООП «Стратегическое и корпоративное управление»

СКУДАЛОВА О.В. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, старший преподаватель кафедры экономики предприятия и менеджмента

СОЛОМАХА А.Г. – Тверской государственный университет, ассистент кафедры информационных технологий

СОЛОМАХА Г.М. – Тверской государственный университет, профессор кафедры исследования операций в экономике и управлении, доктор физико-математических наук, доцент

СТАРШИНОВА Т.А. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятия и менеджмента

ТОЛКАЧЕНКО О.Ю. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, зам. директора по учебной работе, до-

цент кафедры экономики предприятия и менеджмента, кандидат экономических наук

ТОРСКАЯ А.Н. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, старший преподаватель кафедры экономики предприятия и менеджмента

ФЁДОРОВ В.П. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, магистрант ООП «Управление и консалтинг в здравоохранении»

ХРИСТЕНКО М.А. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, магистрант ООП «Управление и консалтинг в здравоохранении»

ЧЕГРИНЦОВА С.В. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, заместитель директора по учебной работе, доцент кафедры экономики предприятия и менеджмента, кандидат психологических наук

ЧИСТЯКОВ М.В. – Тверской государственный университет, Институт экономики и управления, и.о. зав. кафедрой управления персоналом, кандидат экономических наук, доцент

ШИНКЕВИЧ Н.В. – Минский инновационный университет, Республика Беларусь, заведующий кафедрой экономики и управления производством, кандидат технических наук, доцент

INFORMATION ABOUT AUTHORS

ANDREEVA A.V. – Tver state university, Institute of economics and management, senior lecturer at the department of HR management

ARTEMYEV A.A. – Tver state technical university, doctor of economics, docent, dean of the department of construction engineering

BASKAKOV D.I. – Tver state technical university, MA student of the program “Quality management” at the department of economics and production management

BEDENKO N.N. – Tver state university, Institute of economics and management, head of the department of economics of enterprise and management, doctor of economics, professor

BELIKHIN D.A. – Tver state technical university, MA student of the program “Quality management” at the department of economics and production management

BORODINA A.V. – Tver state university, Institute of economics and management, PhD student, senior lecturer at the department of economics of enterprise and management

CHEGRINTSOVA S.V. – Tver state university, Institute of economics and management, deputy director for academic affairs, docent at the department of economics of enterprise and management, PhD in psychology

CHISTYAKOV M.V. – Tver state university, Institute of economics and management, acting head of the department of HR management, PhD in economics, docent

DANILOV S.A. – Tver state university, Institute of economics and management, MA student of the program “Strategic and corporate management”

DVUZHILOVA N.S. – Tver state university, Institute of economics and management, MA student of the program “Strategic and corporate management”

FEDOROV V.P. – Tver state university, Institute of economics and management, MA student of the program “Healthcare management and consulting”

GOLOVACHEV A.S. – Minsk Innovation University, Republic of Belarus, doctor of economics, professor at the department of economics and production management, professor

GORNAEVA L.S. – State budgetary healthcare institution “Regional pediatric clinical hospital” of Tver, neurosurgeon

GRECHKOSIY P.S. – Tver state university, Institute of economics and management, MA student of the program “Strategic and corporate management”

IVANOVA M.I. – Tver state technical university, MA student of the program “Quality management” at the department of economics and production management

KASHITSYNA A.M. – Territorial compulsory medical insurance fund of Tver region, chief expert of the department of compulsory medical insurance organization and protection of insured parties, PhD student of Tver state university

KHRISTENKO M.A. – Tver state university, Institute of economics and management, MA student of the program “Healthcare management and consulting”

KIM Yu.V. – Tver state university, Institute of economics and management, MA student of the program “Strategic and corporate management”

KURASOV V.K. – State budgetary healthcare institution “Regional pediatric clinical hospital” of Tver, honored doctor of the Russian Federation, deputy head of chief surgeon

KIRSANOVA K.N. – Tver state university, Institute of economics and management, MA student of the program “Strategic and corporate management”

LAPSHIN S.V. – Tver state university, Institute of economics and management, PhD in chemistry, docent at the department of economics and production management

MAMAGULASHVILI S.B. – Tver state university, Institute of economics and management, senior lecturer at the department of economics of enterprise and management

MIKHAILYUK I.S. – Tver state university, Institute of economics and management, undergraduate student of the program “HR management”

MIKHEEV A.S. – Tver state university, Institute of economics and management, MA student of the program “Strategic and corporate management”

MIKHNO A.L. – Tver state university, Institute of economics and management, MA student of the program “Strategic and corporate management”

MOSHKOVA L.E. – Tver state university, Institute of economics and

management, professor at the department of economics of enterprise and management, doctor of economics

MISIEVICH M.V. – Tver state university, Institute of economics and management, MA student of the program “Strategic and corporate management”

NECHAYEVA N.V. – Tver state university, Institute of economics and management, undergraduate student of the program “HR management”

NGANKAM LEON – Chief external pediatric neurosurgeon of the Ministry of health of Tver region; PhD in medical science, faculty member of the department of neurology, medical rehabilitation and neurosurgery of Tver state medical university; head of the department of neurosurgery at the state budgetary healthcare institution “Regional pediatric clinical hospital” of Tver, MA student of the program “Healthcare management and consulting”

NIKITYUK N. Yu. – Tver state university, Institute of economics and management, MA student of the program “Strategic and corporate management”

NOVIKOVA A.Yu. – Tver state university, Institute of economics and management, undergraduate student of the program “Management”

PAKHOMOVA O.I. – Tver State University, Institute of Economics and Management, PhD student

PISAREV S.L. – Tver state university, Institute of economics and management, docent at the department of economics of enterprise and management, PhD in economics

RAUTSKY O.E. – Tver state university, Institute of economics and management, MA student of the program “Healthcare management and consulting”

ROZOVA S.V. – Tver state technical university, PhD in economics, docent at the department of economics and production management, docent

SAVINA A.I. – Tver state university, Institute of economics and management, MA student of the program “Strategic and corporate management”

SERGEECHEVA A.S. – Tver state university, Institute of economics and management, MA student of the program “Strategic and corporate management”

SHINKEVICH N.V. – Minsk Innovation University (MIU), Republic of Belarus, head of the department of economics and production management, Ph.D in technical sciences, docent

SKUDALOVA O.V. – Tver state university, Institute of economics and management, senior lecturer at the department of economics of enterprise and management

SOLOMAKHA A.G. – Tver state university, teaching assistant at the department of information technologies

SOLOMAKHA G.M. – Tver state university, professor at the department of the research on operations in economics and management, doctor of physical and mathematical sciences, docent

STARSHINOVA T.A. – Tver state university, Institute of economics and management, docent at the department of economics of enterprise and management, PhD in economics

TOLKACHENKO O.Yu. – Tver state university, Institute of economics and management, deputy director for academic affairs, docent at the department of economics of enterprise and management, PhD in economics

TORSKAYA A.N. – Tver state university, Institute of economics and management, senior lecturer at the department of economics of enterprise and management

VOBLIKOVA N.A. – Tver state university, Institute of economics and management, senior lecturer at the department of economics of enterprise and management

VOLKOV A.N. – Tver state university, Institute of economics and management, MA student of the program “Healthcare management and consulting”

VORONTSOVA K.S. – Tver state university, Institute of economics and management, MA student of the program “Strategic and corporate management”

ZHUKOV N.I. – State budgetary healthcare institution “Municipal clinical hospital № 7” of Tver, head of department of cardiology, PhD in medical science, MA student of the program “Healthcare management and consulting”

ZARUTSKAYA E.A. – Tver state university, Institute of economics and management, PhD in economics, docent at the department of HR management

ZENYUK A.V. – Tver state university, Institute of economics and management, MA student of the program “Strategic and corporate management”

ZHURAVLEVA I.Yu. – Tver state university, Institute of economics and management, MA student of the program “Strategic and corporate management”

СОДЕРЖАНИЕ

РАЗДЕЛ 1. Государственное и муниципальное управление, государственно-частное партнерство.....	3
Воронцова К.С. Актуальные организационно-экономические аспекты взаимодействия бизнеса и власти.....	3
Савина А.И. Исследование использования инструментов государственно-частного партнерства: регионально-отраслевой подход	8
РАЗДЕЛ 2. Корпоративное управление и социальная ответственность бизнеса.....	17
Бородина А.В. О специфике изучения современной российской деловой и управленческой культуры в контексте моделей кросскультурного менеджмента.....	17
Данилов С.А. Финансовая устойчивость корпоративных структур.....	26
Журавлева И.Ю. Роль корпоративных стандартов в совершенствовании управления на примере ПАО «СЕВЕРСТАЛЬ».....	31
Ким Ю.В. Корпоративное управление и социальная ответственность бизнеса (на примере ВТБ 24).....	37
Михеев А.С. Государственно-частное партнерство: практика зарубежных стран.....	44
Никитюк Н.Ю. Развитие корпоративной практики на примере ОАО «Тверьавтотранс».....	49
Пахомова О.И. Становление корпоративных структур в России: оценка влияния на экономическое развитие страны.....	55
Сергеечева А.С. Исследование особенностей корпоративного управления в ПАО «ГАЗПРОМ».....	61
РАЗДЕЛ 3. Стратегическое управление	66
Баскаков Д.И., Белихин Д.А., Розова С.В. Российская практика внедрения системы менеджмента качества.....	66
Зенюк А.В. Стратегическое планирование в муниципальных образованиях: правовые аспекты	74
Старшинова Т.А., Михайлюк И.С., Нечаева Н.В. Опыт применения антикризисных мер в управлении персоналом.....	80
РАЗДЕЛ 4. Развитие предпринимательства: проблемы и перспективы..	85
Головачев А.С., Шинкевич Н.В. Проблемы и пути активизации инновационной деятельности в промышленности Республики Беларусь.....	85
Гречкосий П.С., Мошкова Л.Е. Проблемы внедрения новых технологий на предприятии.....	91
Новикова А.Ю., Андреева А.В. Мероприятия по развитию малого и среднего бизнеса в Тверском регионе	97
Скудалова О.В. Научные подходы к формированию социальных инноваций в российской экономике.....	102

Торская А.Н. Перспективы развития предпринимательства в Твери...	105
РАЗДЕЛ 5. Маркетинговые решения в менеджменте.....	109
Вобликова Н.А. Стратегии и факторы размещения распределительных центров	109
Соломаха А.Г., Соломаха Г.М. Разработка Web-ресурса поддержки франчайзинговой деятельности.....	113
РАЗДЕЛ 6. Социально-психологические и образовательные аспекты управления.....	118
Артемьев А.А., Беденко Н.Н. Управление инновационностью образования: теория и практика.....	118
Заруцкая Е.А. Подходы к исследованию организационной культуры компании.....	131
Михно А.Л., Чегринцова С.В. Личностно-ориентированное обучение как инструмент формирования компетенций у студентов образовательных учреждений СПО	144
РАЗДЕЛ 7. Организационно-экономические аспекты товароведения...	148
Беденко Н.Н., Лапшин С.В., Мамагулашвили С.Б., Толкаченко О.Ю. Торгово-закупочная деятельность в общественном питании: актуализация факторов влияния.....	148
Вобликова Н.А. Критерии выбора поставщика товаров.....	154
Иванова М.И., Розова С.В. Организация управления товарными запасами на предприятии торговли.....	161
Кирсанова К.Н. Формирование модели эффективных электронных продаж.....	165
Чистяков М.В. Материальное стимулирование персонала торгового предприятия на основе показателей индивидуальной и командной оценки результатов деятельности.....	169
РАЗДЕЛ 8. Система здравоохранения: современные подходы к управлению.....	178
Беденко Н.Н., Нганкам Леон, Горнаева Л.С., Курасов В.К. Организация детской нейрохирургической помощи в Тверском регионе: организационно-управленческие аспекты.....	178
Беденко Н.Н., Христенко М.А. Организационно-экономические аспекты внедрения инноваций в репродуктивной медицине	185
Волков А.Н. Организация профилактики туберкулёза среди пациентов с вич-инфекцией.....	190
Двужилова Н.С. Фармрынок: состояние и развитие.....	193
Жуков Н.И. Стационарозамещающие технологии в кардиологической практике: перспективы развития и эффективность.....	197
Мисиевич М.В. Система здравоохранения в России: оценка состояния и перспективы.....	201
Мошкова Л.Е., Кашицына А.М. Качество медицинских услуг: про-	205

блемы и пути решения.....	
Писарев С.Л., Рауцкий О.Е. Информатизация в здравоохранении, как аналитическая основа поддержки управленческих решений.....	209
Старшинова Т.А., Фёдоров В.П. Понятие и принципы предоставления государственных услуг в сфере здравоохранения.....	213
СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ.....	220

Научное издание

**ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ
СИСТЕМАМИ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

**Материалы V Международной научно-практической
заочной конференции**

Выпуск 5

Отпечатано с оригиналов авторов

Подписано в печать 25.10.2017. Формат 60x84 ¹/₁₆.

Усл. печ. л. 14,5. Тираж 500. Заказ № 514.

Редакционно-издательское управление

Тверского государственного университета

Адрес: 170100, г. Тверь, Студенческий пер. 12, корпус Б.

Тел. РИУ (4822) 35-60-63.