

**Международная академия
науки и практики организации производства**

**МАТИ – Российский государственный технологический
университет им. К.Э. Циолковского**

**ФГБОУ ВО «Воронежский государственный
технический университет»**

ЭКОНОМИНФО

*Научно-практический
журнал*

№ 25

**Воронеж
2016**

Журнал «Экономинфо» основан в 2004 г. № 25

Учредители:

Международная академия
науки и практики организации
производства (молодежная секция)

Журнал выходит два раза в год

МАТИ – Российский государственный
технологический университет
им. К.Э. Циолковского

ФГБОУ ВО
«Воронежский государственный
технический университет»

Адрес редакции:

394066, Воронеж
Московский проспект, дом 179,
корпус 3, комн. 328

Телефон / факс 473-243-76-67

E-mail: oskar-turovets@yandex.ru

<http://maop.vorstu.ru>

ЭКОНОМИНФО

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

Главный редактор **В.Н. Родионова**,
д-р экон. наук, профессор
Ответственный секретарь **О.В. Рыбкина**,
канд. экон. наук, доцент

ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ:

Р.С. Голов, д-р экон. наук, профессор
И.А. Гунина, д-р экон. наук, профессор
Е.Н. Евдокимова, д-р экон. наук, профессор
С.В. Захаров, канд. экон. наук, доцент
К.С. Кривякин, канд. экон. наук, доцент
В.А. Левенцов, канд. экон. наук, доцент
И.В. Логунова, канд. экон. наук, доцент
И.А. Стрижанов, канд. экон. наук, доцент
Т.В. Щеголева, канд. экон. наук, доцент

© Экономинфо, 2016

16+

ДЛЯ ЧИТАТЕЛЕЙ 16 ЛЕТ
И СТАРШЕ

Ответственность за подбор и изложение фактов, цитат, статистических данных и прочих сведений несут авторы публикаций. Высказанные в публикациях журнала мнения авторов могут не совпадать с точкой зрения редакции. При перепечатке статей ссылка на журнал обязательна

СОДЕРЖАНИЕ

Аннотации к статьям номера (на английском языке)	5
УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ	10
<i>Красникова А.В.</i> Рекомендации по обоснованию стратегии инновационного развития предприятия	10
<i>Кретова Н.Н.</i> Модель управления адаптацией предприятия к спросу на продукцию в условиях политики импортозамещения	16
<i>Серебренников Г.Г.</i> Организационная структура бизнеса промышленного предприятия	19
<i>Щеголева Т.В.</i> Механизм реализации инвестиционной стратегии высокотехнологичного предприятия	24
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ	29
<i>Жангалиева Е.С.</i> Мероприятия по снижению текучести кадров на промышленных предприятиях	29
<i>Родионова О.Ю.</i> Исследование развития организационной культуры предприятий	33
<i>Талтынов С.М., Минакова Н.В.</i> Классификация подходов к определению лояльности персонала	39
<i>Щетинина И.В.</i> Система мотивации вовлеченности персонала в деятельность по повышению конкурентоспособности продукции промышленного предприятия	44
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА	49
<i>Рыбкина О.В.</i> Подходы к оценке потенциала роста эффективности производства наукоемкой продукции	49
<i>Казьмина И.В.</i> Специфика совершенствования производственных процессов при проведении реинжиниринга на основе современных информационных технологий	52
МАРКЕТИНГ	57
<i>Тетушкин В.А.</i> Маркетинговый анализ рынка инвестиций в сфере недвижимости в РФ и за рубежом	57
ИННОВАЦИИ И ИНВЕСТИЦИИ	62
<i>Виндюрин М.В.</i> Франчайзинговая модель как направление развития организации	62
<i>Елфимова И.Ф.</i> Контроллинг инноваций в системе управления предприятием	68
<i>Рябокоть М.В.</i> Механизм привлечения инвестиционных ресурсов в развитие жилищно - коммунального хозяйства	73
<i>Фокина О.М.</i> Инвестиционный портфель реальных проектов: проблемы формирования с учетом ограничений	76
<i>Яголковская Е.Н.</i> Инновационная организационная культура как фактор повышения инновационной восприимчивости	82
КАЧЕСТВО И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ	86
<i>Володина Н.Л.</i> Система менеджмента качества	86

CONTENTS

Summaries to number articles	5
COMPANY MANAGEMENT	10
<i>Krasnikova A.V.</i> The guidelines for justification of the innovative company development strategy	10
<i>Kretova N.N.</i> The model of regulating the company adaptation to product demand under the policy of import substitution	16
<i>Serebrennikov G.G.</i> The organizational business structure of an industrial company	19
<i>Schegoleva T.V.</i> The mechanism of implementing the investment strategy of a high-tech enterprise	24
PERSONNEL MANAGEMENT	29
<i>Zhangalieva E.S.</i> The measures for reducing the staff turnover at industrial enterprises	29
<i>Rodionova O.Y.</i> The study of companies' organizational culture development	33
<i>Taltynov S.M., Minakova N.V.</i> The classification of approaches to the definition of staff loyalty	39
<i>Schetinina I.V.</i> The system of motivation for personnel involvement in activities aimed at enhancing the competitiveness of industrial company products	44
ECONOMICAL PROBLEMS OF PRODUCTION ORGANIZATION	49
<i>Rybkina O.V.</i> The approaches to evaluating the growth potential of high-tech production efficiency	49
<i>Kazmina I.V.</i> The specificity of improving the production processes at implementing the re-engineering based on contemporary information technologies	52
MARKETING	57
<i>Tetushkin V.A.</i> The analysis of real estate investment market in the Russian Federation and abroad	57
INNOVATIONS AND INVESTMENTS	62
<i>Vindyurin M.V.</i> The franchising model as the direction of organization development	62
<i>Elfimova I.F.</i> The controlling of innovations in the system of company management	68
<i>Ryabokon M.V.</i> The mechanism of attracting the investment resources into development of housing and public utilities	73
<i>Fokina O.M.</i> The investment portfolio of real projects: the problems of creation with regard of restrictions	76
<i>Yagolkovskaya E.N.</i> Innovative organizational culture as a factor of innovation susceptibility	82
QUALITY AND COMPETITIVENESS	86
<i>Volodina N.L.</i> Quality management system	86

ABSTRACTS

COMPANY MANAGEMENT

Krasnikova A.V.

THE GUIDELINES FOR JUSTIFICATION OF THE INNOVATIVE COMPANY DEVELOPMENT STRATEGY

The article addresses the issues related to applying the criteria of «shareholder added value» to justify the selection of the innovative company development strategy

Key words: innovative development strategy, shareholder added value, weighted average cost of capital, forecasting financial statements

Kretova N.N.

THE MODEL OF REGULATING THE COMPANY ADAPTATION TO PRODUCT DEMAND UNDER THE POLICY OF IMPORT SUBSTITUTION

In conditions of tight credit policy, the declining effective demand and the slowing growth of the global and, particularly, the Russian economy, many companies face the acute problem of how, at the very least, to maintain the level of product demand. In this respect, the present article addresses the problem of creating the model of regulating the company adaptation to product demand under the policy of import substitution

Key words: demand, adaptation, the policy of import substitution, the models of regulating the company adaptation to product demand under the policy of import substitution, the alternatives to adaptation

Serebrennikov G.G.

THE ORGANIZATIONAL BUSINESS STRUCTURE OF AN INDUSTRIAL COMPANY

It is shown how to assess the degree of company integration into the external business environment using the methods of systemic and componential analysis of its organizational structure

Key words: componential analysis, organizational business structure, systemic analysis, element

Schegoleva T.V.

THE MECHANISM OF IMPLEMENTING THE INVESTMENT STRATEGY OF A HIGH-TECH ENTERPRISE

The present article proposes the solution for the problem of implementing the investment strategy of a high-tech enterprise. It is achieved by gradual formation and implementation of the strategy, focused at real investment in operating enterprises, and the development of the investment strategy implementation mechanism, whose functioning involves the attainment of targets, set by the strategy within specific time limits and by means of creating the investment portfolio

Key words: investment strategy, investment strategy implementation mechanism, investment programs and projects, investment portfolio, high-tech and science-based enterprises

Zhangalieva E.S.

**THE MEASURES FOR REDUCING THE STAFF TURNOVER AT INDUSTRIAL
ENTERPRISES**

The article deals with present-day methods of personnel management. Particular attention is given to staff turnover reduction. The analysis and procedures have been carried out for the specific company, namely, the JSC «Confectionery Company «TAKF». The company personnel management is based on the concept of long-term social-economic development of the Russian Federation for the period preceding 2020, which provides for creation of innovative economy in Russia. The implementation of this concept requires the suitable personnel. Also, the personnel management system must be formed at various levels of management, providing for planning and addressing the needs by human resources of relevant specialities and qualification; creating the pool of potential candidates for all posts; selecting the best nominees from the pool formed by recruitment; defining the forms and systems of staff remuneration, as well as the methods of encouragement for efficient work; continuous training, re-training and advanced training; the assessment of performance; the senior staff training and career management.

The article gives special attention to the most essential element of personnel management, that is, staff turnover reduction. The level of workforce turnover is impacted by the type of company activity, sex and age of employees, the overall situation in the labour market, etc. In addition, the workforce turnover is linked with fairly significant companies' costs, namely, the retired employee costs, the expenses associated with production slowdown, the overtime wages for remaining workers, adaptation and training costs, and the increase of scrap frequency rate.

The basic activities, contributing to staff turnover reduction, have been specified, namely, monitoring the causes of dismissal, the improvement of the working conditions, the implementation of new technologies and equipment, pay increase, the enhancement of methods for encouraging the efficient work, organization of rest and recovery, and the opportunities for study and career progress.

The implementation of these measures will permit to reduce the company staff turnover, increasing the efficiency of its activity

Key words: personnel management, staff turnover, industrial enterprises

Rodionova O.Y.

THE STUDY OF COMPANIES' ORGANIZATIONAL CULTURE DEVELOPMENT

The article addresses the issues related to formation and development of organizational culture of a company, and the approaches to the definition of organizational culture. Organizational culture is the element of a company which makes it possible to effectively implement a business idea, achieve labour efficiency, and benefit from the ownership of intellectual property. Organizational culture is one of the newest areas of organizational behaviour. The analysis of literary sources shows that this concept has been promoted since 80's of the past century. According to the materials of research, the emergence of organizational culture originates from historical prerequisites and present-day companies' necessity for management optimization. Organizational culture undergoes several phases of formation. The analysis of scientific sources has helped to reveal the understanding of essence and content of organizational culture, and identify the existing differences and disagreements in approaches to defining the essence of the concept. Organizational culture is focused on enhancing the labour potential of the system and expresses the core values of a company

Key words: culture, organizational culture, labour potential, corporate culture, company values

Taltynov S.M., Minakova N.V.

THE CLASSIFICATION OF APPROACHES TO THE DEFINITION OF STAFF LOYALTY

The article reviews the approaches to the definition of company staff loyalty, presents different viewpoints on the definition of loyalty, proposes the author's classification and highlights the features and approaches to the definition

Key words: loyalty, staff, organizational commitment, motivation, organizational behaviour, person-company interaction

Schetinina I.V.

THE SYSTEM OF MOTIVATION FOR PERSONNEL INVOLVEMENT IN ACTIVITIES AIMED AT ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL COMPANY PRODUCTS

The article discusses issues concerning the need for the formation of the domestic industrial enterprises of effective system of motivation of staff involvement in activities to improve the competitiveness of products; the content of the principles of motivation; examines the stages of development and implementation of motivation system at the enterprise; proposed motivational formula for calculating the wages of the employee, allowing to determine the individual contribution of each employee in the activities for increase of competitiveness of production

Key words: product competitiveness, motivation, motivation system, wages

ECONOMICAL PROBLEMS OF PRODUCTION ORGANIZATION

Rybkina O.V.

THE APPROACHES TO EVALUATING THE GROWTH POTENTIAL OF HIGH-TECH PRODUCTION EFFICIENCY

The article proposes the approaches to evaluating the growth potential of high-tech production efficiency in conditions of the development of integrated industrial and research production organizations

Key words: reserves, potential, integration, integrated industrial structures, high-tech products

Kazmina I.V.

THE SPECIFICITY OF IMPROVING THE PRODUCTION PROCESSES AT IMPLEMENTING THE REENGINEERING BASED ON CONTEMPORARY INFORMATION TECHNOLOGIES

The article analyzes the characteristic features of changes in production processes during re-engineering based on contemporary information technologies. Using the results of the analysis, the basic features of the information system of company management, based on contemporary information technologies, have been specified. The basic types of information technologies have been identified which can be applied when implementing the re-engineering. The claim has been substantiated that contemporary information technologies provide an opportunity to work in a new way and, therefore, create the new approach to process planning

Key words: information technologies, re-engineering of processes, the features of changes in industrial processes, global computer networks, network communications, «cloud» technologies, virtual offices

Tetushkin V.A.

THE ANALYSIS OF REAL ESTATE INVESTMENT MARKET IN THE RUSSIAN FEDERATION AND ABROAD

Relevance and goals. The relevance consists in the fact that investment in real estate has always been considered as excellent capital investment. Some invest to save their money, while others count on good profit from investment of such kind. The questions arise why real estate investments are so attractive for many people, which benefits they can get from it, and how to invest their money so as to minimize the risks, and later, make good profit. The goal of the present research is to conduct the marketing analysis of modern real estate investment market in Russia and abroad.

Materials and methods. The task has been implemented through the use of econometric methods of comparison, analysis and systematic approach.

Results. The research has proven that real estate investment is just beginning to boost. This is one of the most stable and reliable methods of maintaining and increasing the investment capital. Year by year, there is a growing demand for commercial and residential real estate, while the growth of supply is not so fast.

Conclusions. The real estate prices grow slowly, but surely. There are periods of collapse, when real estate is significantly depreciated, but this is likely to be an exception, rather than a rule. Most often, the investors are attracted by trade and other commercial real estate. In real estate transactions, it is essential to adhere to a certain marketing and investment plan, and consider the problems of social-economic development of a particular country

Key words: marketing, investments, analysis, real estate, economics, market, construction

INNOVATION
AND INVESTMENT

Vindyurin M.V.

THE FRANCHISING MODEL AS THE DIRECTION OF ORGANIZATION DEVELOPMENT

The article is devoted to formation of the financial model for making decisions on justification of a business development scenario based on franchising. The substantiation of a decision has been provided with creating the financial model and forecasting the financial results

Key words: organization development, franchising, financial modelling, assessment of investment decisions

Elfimova I.F.

THE CONTROLLING OF INNOVATIONS IN THE SYSTEM OF COMPANY MANAGEMENT

The article reviews the essence and the outlines of innovation controlling procedure and its place in the management system of a company, oriented at intensification of innovative activities

Key words: company, system, company management, controlling, innovations, innovation controlling, innovative project

Ryabokon M.V.

THE MECHANISM OF ATTRACTING THE INVESTMENT RESOURCES INTO DEVELOPMENT OF HOUSING AND PUBLIC UTILITIES

The present paper defines the component concepts of improving the mechanism for attraction of investment resources into development of housing and public utilities which is an important element of company management. It substantiates the necessity for applying a wide range of mechanisms, such as investing, investments, companies and innovative strategies

Key words: housing and public utilities, investments, the mechanism of investment attraction, reforming of housing and public utility sector, investment potential of housing and public utility sector

Fokina O.M.

THE INVESTMENT PORTFOLIO OF REAL PROJECTS: THE PROBLEMS OF CREATION WITH REGARD OF RESTRICTIONS

The article is devoted to the methodology of creating the investment program (the portfolio of real projects) as part of investment policy of a company, with regard of restrictions related to basic factors

Key words: investment portfolio, investment policy, factor-related restrictions

Yagolkovskaya E.N.

INNOVATIVE ORGANIZATIONAL CULTURE AS A FACTOR OF INNOVATION SUSCEPTIBILITY

The article deals with an innovative organizational culture, in particular, its impact on the innovative susceptibility of staff and activity of innovative activity at the enterprise. In today's economy, the functioning of enterprises aimed at increasing their efficiency and competitiveness, which is often achieved through the development and innovation of different nature: administrative, product, process. However, conservatism, remaining after the soviet economy, often inhibits innovation activity and creative activity of workers. It was to overcome this barrier requires an innovative organizational culture that promotes the initiation and implementation of innovations.

The successful formation of an innovative culture author proposes the creation of a system of innovative organizational culture, which includes sub-oriented functions, resources and management structure of the system.

The tool building an innovative culture system, proposed by the author, is a sadt-modeling.

Also for the formation of an innovative culture author uses kaizen suggestions system and method of activity-based costing

Key words: innovation culture, organizational culture, innovation susceptibility

QUALITI AND COMPETITIVENESS

Volodina N.L.

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

The article deals with peculiarities of the quality management system complying with the new version of the ISO 9001:2015 standard. The major changes in the principles of the quality management system have been highlighted

Key words: quality, management, standard, process

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОБОСНОВАНИЮ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

А.В. Красникова, канд. экон. наук, доцент
Воронежский государственный технический университет

В статье затронуты вопросы применения критерия акционерная добавленная стоимость для обоснования выбора стратегии инновационного развития предприятия

Стратегия (стратегический план) инновационного развития, как и многие другие внутренние документы компании, не имеет строгого формата представления. Влияние на общую конфигурацию документа и сделанные акценты оказывают и специальные требования, которые предъявляет инициатор его разработки.

Одной из основных проблем является обоснование критерия выбора стратегии.

По мнению А.С. Зуевой в качестве критерия выбора той или иной стратегии компании могут быть выбраны следующие:

- 1) стоимость компании;
- 2) рентабельность;
- 3) доля на рынке.

По мнению С.В. Свиридовой для выбора стратегии необходимо использовать стоимостные показатели [7].

Так О.В. Дударева для выбора стратегии повышения эффективности инвестиционной деятельности предлагает использовать показатель экономическая добавленная стоимость [2].

По нашему мнению в качестве критерия обоснования стратегии инновационного развития необходимо использовать критерий акционерная добавленная стоимость SVA. Данный критерий рассматривает стоимость как поток и предполагает, что акционерная стоимость создается за счет всего комплекса деятельности общества, но здесь уже имеется в виду стоимость, заданная для акционеров [5].

Показатель добавленной акционерной стоимости, предложенный А. Раппапортом, фокусируется на непосредственном измерении изменения ценности бизнеса для акционеров (ценности собственного капитала), или акционерной стоимости.

При расчете показателя SVA используется чистый денежный поток и остаточная ценность бизнеса.

Чистый денежный поток за период определяется по формуле [5]:

$$NCF_n = EBI_n - \Delta I_n \quad (1)$$

где NCF_n – чистый денежный поток;
 EBI_n – чистая операционная прибыль;
 ΔI_n – изменение стратегических инвестиций.

Остаточная стоимость (ценность) определяется, по предположению, как ценность, которая будет создана активами организации с конца отчетного периода до бесконечности:

$$RV_n = \frac{EBI_n}{wacc} \quad (2)$$

где RV_n – остаточная стоимость;
 $wacc$ – средневзвешенная стоимость капитала.

Акционерная стоимость (стоимость инвестированного капитала) представляет собой сумму двух составляющих:

$$SV_n = \sum_{i=1}^n \frac{NCF_i}{(1+wacc)^i} + \frac{RV_n}{(1+wacc)^n} \quad (3)$$

где SV_n – стоимость инвестированного капитала в периоде n .

При этом остаточная ценность в данной модели определяется исключительно операционными результатами последнего прогнозного года (n):

$$SV_{n-1} = \sum_{i=1}^{n-1} \frac{NCF_i}{(1+wacc)^i} + \frac{RV_{n-1}}{(1+wacc)^{n-1}} \quad (4)$$

где SV_{n-1} – стоимость инвестированного капитала в периоде $n-1$.

Вычитая из формулы (3) формулу (4), можно рассчитать прирост акционерной стоимости, который и определяется как добавленная акционерная стоимость (SVA) за период n :

$$SVA = SV_n - SV_{n-1} \quad (5)$$

Рассмотрим предложенный подход по данным предприятия г. Воронеж.

Стратегия инновационного развития предприятия до 2017 г. заключается в завоевании лидирующей позиции на рынке средств радиосвязи собственного производства.

Стратегические цели:

- увеличить выручку в действующих ценах на 5%;
- снизить себестоимость выпускаемой продукции в среднем на 2 %;

– осуществить инвестиции в основные средства в 2015 году – 87000 тыс. р., в 2016 году – 97000 тыс. р., в 2017 – 138000 тыс.р.;

– привлечь долгосрочное финансирование в 2015 году – 50000 тыс. р., в 2016 году – 60000 тыс. р., в 2017 – 50000 тыс.р.

Оценку разработанной стратегии инновационно-го развития проведем посредством разработки финансовых прогнозов - Отчета о прибылях и убытках и Бухгалтерского баланса.

Для прогноза чистой прибыли будем использовать косвенный метод, который заключается в восста-

новлении значений чистой прибыли из финансовой отчетности предприятия за прошедшие отчетные периоды, анализа полученных данных с целью определения тенденции и последующего прогнозирования чистой прибыли на будущие периоды на основе выявленной таким образом тенденции [8].

Ретроспективный анализ других показателей, необходимых для прогнозирования, представлен в табл. 1.

Таблица 1

Ретроспективный анализ основных показателей для прогноза чистой прибыли

Показатель	2011 год	2012 год	2013 год	2014 год
1 Себестоимость, тыс. р.	979454	1527340	1665243	1847544
Доля в выручке, %	95,46	88,86	96,44	85,58
Средний уровень себестоимости, %	91,58			
2 Коммерческие расходы, тыс. р.	2636	4422	5096	3371
Доля в выручке, %	0,26	0,26	0,30	0,16
Средний уровень коммерческих расходов, %	0,24			
3 Прочие доходы, тыс. р.	233895	33814	43961	43137
Доля в прочих доходах, %	22,80	1,97	2,04	2,50
Средний уровень прочих доходов, %	7,32			
4 Прочие расходы, тыс. р.	250472	85496	174930	148787
Доля в выручке, %	24,41	4,97	8,10	8,62
Средний уровень прочих расходов, %	11,53			

Для прогноза себестоимости, коммерческих и управленческих расходов, прочих доходов и расходов будем использовать средний уровень их изменения.

При прогнозировании выручки будем исходить из того, что выручка будет расти ежегодно на 10%.

В табл. 2 представлен расчет чистой прибыли предприятия на прогнозный период.

Таблица 2

Расчет чистой прибыли в прогнозном периоде

в тысячах рублей

Показатель	Прогноз		
	2015	2016	2017
Выручка	2374759	2612235	2873459
Себестоимость продаж	2174805	2392285	2631513
Коммерческие расходы	5699	6269	6896
Управленческие расходы	-	-	-
Прибыль (убыток) от реализации	194255	213681	235049
Прочие доходы	173832	191216	210337
Прочие расходы	273810	301191	331310
Прибыль (убыток) до налогообложения	94278	103706	114076
Налог на прибыль	18856	20741	22815
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	75422	82965	91261

При составлении окончательного прогнозного баланса воспользуемся приемом «пробки».

Результаты расчета представим в табл. 3.

Таблица 3

Прогноз баланса на 2015-2017 годы

в тысячах рублей

Наименование статьи	2014	Прогноз		
		2015	2016	2017
1	2	3	4	5
Основные средства	649589	736589	833589	971589
Долгосрочные финансовые вложения	34376	34376	34376	34376
Прочие внеоборотные активы	104790	104790	104790	104790
Итого внеоборотные активы	754379	875755	972755	1110755
Итого оборотные активы	893799	983178,9	1081496,8	1189646,5
Баланс	1648178	1858933,9	2054251,8	2300401,5
Уставный, добавочный капитал и фонды специального назначения	208822	208822	208822	208822
Нераспределенная прибыль	565359	640781	723746	815007
Итого собственный капитал	774181	849603	932568	1023829
Долгосрочные обязательства	7160	57160	117160	167160
Краткосрочные обязательства	767021	843723,1	928095,41	1020905
Баланс	1648178	1750486,1	1977823,4	2211894
Потребность во внешнем финансировании	0	108447,8	76428,38	88507,518

Составление прогнозного баланса показало, что на протяжении всего прогнозного периода необходимо дополнительное внешнее финансирование.

Полученные данные по прогнозированию бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках послужили основной для расчета акционерной добавленной стоимости.

Произведем расчет акционерной добавленной стоимости по данным промышленного предприятия.

Предварительно произведем расчет средневзвешенной стоимости капитала. Согласно общепринятой концепции, WACC рассчитывается по формуле (6) [2]:

$$wacc = k_E \times w_E + k_D \times w_D \quad (6)$$

Основные составляющие формулы средневзвешенной стоимости капитала представлены в табл. 4.

Таблица 4

Основные составляющие средневзвешенной стоимости капитала

Используемые обозначения	Порядок расчета / составные элементы	Расшифровка	Единицы измерения	Источник данных
k_E	$k_E = k_f + \beta \times (k_m - k_f)$	цена собственного капитала	%	Результат расчета
	k_f	безрисковая ставка доходности	%	Ставки по облигациям федерального займа
	β	коэффициент, определяющий изменение цены на акции компании по сравнению с изменением цен на акции по всем компаниям данного сегмента рынка	-	Результат расчета с использованием фундаментального метода
	$k_m - k_f$	премия за риск	%	Определяется экспертным путем или с помощью таблицы Рекомендуемые поправки на риск для ставки дисконтирования

Продолжение табл. 4

w_E	$w_E = E/A$	доля собственного капитала E – средняя величина собственного капитала A – средняя величина активов предприятия	в долях единицы	Результат расчета
k_D	$k_D = (1 - t) \times k_B$	цена заемного капитала	%	Результат расчета
	k_B	Процентная ставка по кредиту	%	Условия получения заемных средств
	t	Ставка налога на прибыль	%	Налоговый кодекс РФ, часть вторая, ст. 284 и 346
w_D	$w_D = D/A$	доля заемного капитала D – средняя величина заемного капитала	в долях единицы	Результат расчета

Рассмотрим подробно каждый из элементов средневзвешенной стоимости капитала.

В качестве безрисковой ставки доходности, как правило, используется бескупонная доходность облигаций федерального займа (ОФЗ) со сроком до погашения, равным сроку, на который прогнозируются денежные потоки проекта. По данным Московской фондовой биржи бескупонная доходность облигаций сроком погашения 3 года составляет 9,29 % [6].

Коэффициент β позволяет оценить уровень риска ценной бумаги. Риск заключается в возможном отклонении фактических результатов от предполагаемых (целевых) [1].

Для оценки коэффициента риска β воспользуемся фундаментальным методом. Результаты оценки представим в табл. 5.

Таблица 5

Расчет совокупного риска фундаментальным способом по годам

Факторы риска компании	Уровень фактора риска					
	0	0,50	0,75	1,00	1,50	2,00
Чувствительность отрасли к макроэкономическим изменениям						
1 Цикличность производства				×		
2 Уровень инфляции				×		
3 Ставки процента					×	
4 Темпы экономического роста					×	
5 Устойчивость национальной валюты					×	
6 Стадия развития отрасли				×		
7 Возможность роста цен на продукцию				×		
8 Насыщение рынка				×		
Условия конкуренции и прочие отраслевые факторы						
9 Наличие конкурентов				×		
10 Рост спроса					×	
11 Капиталоемкость				×		
12 Масштаб и характер деятельности предприятия				×		
13 Доля рынка				×		
14 Диверсифицированность клиентуры					×	
15 Продуктовая диверсифицированность				×		
16 Территориальная диверсифицированность				×		
Финансовое состояние предприятия						
17 Ликвидность						×
18 Прибыльность						×
19 Стабильность дохода						×
20 Дебиторская задолженность					×	

Продолжение табл. 5

21 Кредиторская задолженность					×	
Количество наблюдений	0	0	0	11	7	3
Вес	0	0,50	0,75	1,00	1,50	2,00
Взвешенная сумма	0	0	0	11	10,5	6
ИТОГО	27,5					
Количество факторов	21					
Оценка коэффициента риска	1,31					

Примечание 0 - означает наименьшую степень риска, 2 - наивысшую.

Премия за рыночный риск (k_{m-k_f}) определим экспертным путем. Примем ее на уровне 10 %.

$$k_E = 9,29 + 1,31 \times 10 = 22,39 \%$$

Тогда цена заемного капитала при привлечении долгосрочного кредита составит:

$$k_D = (1 - 0,2) \times 20 = 16 \%$$

Цена заемного капитала при привлечении краткосрочного кредита составит:

$$k_D = (1 - 0,2) \times 17 = 13,6 \%$$

$$wacc = \frac{585709}{1288241} \times 22,29 + \frac{30666,5}{1288241} \times 16 + \frac{296372}{1288241} \times 13,6 + \frac{375493,5}{1288241} \times 1 = 13,94 \%$$

Полученные данные послужили основой для расчета акционерной добавленной стоимости.

Цену кредиторской задолженности примем на уровне 1%. Цена данного источника обусловлена тем, что предприятие выплачивало штрафы за задержку по оплате сырья и материалов. Также предприятию представляется отсрочка платежа, в результате которой оно не получает скидку за досрочное погашение за поставленные материалы [5].

Полученные расчеты послужили основой для расчета средневзвешенной стоимости капитала:

Результаты расчета представлены в табл. 6.

Таблица 6

Расчет акционерной добавленной стоимости

Наименование показателя	Значение показателей			
	2014	2015	2016	2017
Выручка	2 196 839	2374759	2612235	2873459
Прибыль от продаж (операционная прибыль)	278092	194255	213681	235049
Налог на прибыль	55618,4	38851	42736,2	47009,8
Чистая операционная прибыль	222473,6	155404	170944,8	188039,2
Стратегические инвестиции	-	87000	97000	138000
Чистый денежный поток	222473,6	68404	73944,8	50039,2
Коэффициент дисконтирования	1,000	0,878	0,770	0,676
Текущая стоимость денежного потока	222474	60037	56961	33831
Накопленная текущая стоимость денежного потока	222474	282510	339471	373303
Остаточная стоимость (капитализация чистой прибыли)	1520667	1062228	1168454	1285299
Текущая стоимость остаточной стоимости	1520667	932295	900083	868982
Стоимость инвестированного капитала	1743141	1214805	1239555	1242284
Акционерная добавленная стоимость (SVA)	-	-528335	24749	2730

Результаты расчетов показали, при заданном сценарии инновационного развития предприятия акционерная добавленная стоимость имеет положительное значение, что свидетельствует о повышении благосостояния собственников предприятия. Следовательно, план стратегического инновационного развития следует принять.

Литература

1. Волкова, Т.А. Концептуальные основы формирования системы упреждающего риск-менеджмента [Текст] / Т.А. Волкова, С.А. Волкова, В.И. Тинякова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2013. – № S1. – С. 40-45.
2. Дударева, О.В. Инвестиционное проектирование [Текст]: учеб. пособие / О.В. Дударева, А.В.

Красникова, С.В. Свиридова. ФГБОУ ВПО «Воронежский гос. технический ун-т». Воронеж, 2012.

3. Дударева, О.В. Модель выбора стратегии повышения эффективности инвестиционной деятельности предприятия [Текст] /О.В. Дударева // Вестник Воронеж. государственного технического университета. Воронеж. – 2014. –Т.10. – № 4. – С. 126-131.

4. Зуева, А.С. Экономический потенциал как критерий выбора стратегии развития компании [Текст] / А.С. Зуева // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2009. – № 7-1. – С. 97-99.

5. Красникова, А.В. Стратегический финансовый менеджмент / А.В. Красникова [Текст]: учебное пособие / А.В. Красникова. ГОУ ВПО «Воронежский гос. технический ун-т». Воронеж, 2008.

6. Московская биржа. Индикаторы денежного рынка [Электронный ресурс]: Режим доступа <http://moex.com/ru/marketdata/indices/state/yieldcurve/>

7. Свиридова, С.В. Система управления формированием и реализацией стратегии инновационного развития предприятий [Текст] / С.В. Свиридова // Организатор производства. – 2012. – Т. 52. – № 1. – С. 95-99.

8. Финансы, учет и анализ предпринимательской деятельности [Текст]: учеб. пособие / И.Ф. Елфимова; ГОУ ВПО "Воронежский гос. технический ун-т". Воронеж, 2009.



8 (473) 243-76-67

E-mail: anna-solomka@vandex.ru

Ключевые слова: стратегия инновационного развития, акционерная добавленная стоимость, средневзвешенная стоимость капитала, прогнозирование бухгалтерской отчетности

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ К СПРОСУ НА ПРОДУКЦИЮ В УСЛОВИЯХ ПОЛИТИКИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ

Н.Н. Кретьова, канд. экон. наук, доцент
Воронежский государственный технический университет

В условиях жесткой кредитной политики, снижающегося платежеспособного спроса, замедления роста мировой экономики и экономики России в частности перед многими предприятиями остро встает вопрос хотя бы удержания уровня спроса на свою продукцию. В связи с этим в данной статье уделено внимание вопросу формирования модели управления адаптацией предприятия к спросу на продукцию в условиях политики импортозамещения

В общем виде, модель можно определить как систему, доведенную до логики чистого механизма. Это достигается путем дальнейшего абстрагирования, упрощения отображения объективной реальностью по сравнению с системой. Модель адаптации к спросу на продукцию должна не противоречить, а лучше соответствовать организационной культуре предприятия в целом [1].

Целью модели управления адаптацией машиностроительного предприятия к спросу на продукцию является разработка методики процесса достижения оптимального уровня адаптации предприятия к спросу на продукцию, повышающий ее конкурентоспособность, что подтверждают работы различных авторов [2, 3, 4].

Под моделью управления адаптацией автором понимается совокупность взаимосвязанных организационно-экономических приемов, позволяющих при оптимальных затратах ресурсов и времени на системной основе осуществить адаптацию предприятия к спросу на продукцию в условиях политики импортозамещения.

Модель управления адаптацией предприятия к спросу на продукцию в условиях политики импортозамещения должна удовлетворять следующим требованиям: отражать только существенные связи, необходимые для решения задачи; быть наглядной; иметь хорошо просматриваемую структуру; быть хорошо скомпонованной; быть выраженной в понятном языке; быть не слишком сложной.

В основе модели управления адаптацией к спросу на продукцию в условиях политики импортозамещения лежат несколько исходных положений:

1. Управление адаптацией - это непрерывный процесс выявления возможностей и проблем, связанных с изменением факторов адаптации к спросу на продукцию, а также реагирование на них.

2. Алгоритм реакции выбирается исходя из его влияния на текущие показатели работы предприятия (прибыль) и (или) стратегические (стоимость предприятия) с позиций минимизации затрат и оптимальности времени реализации.

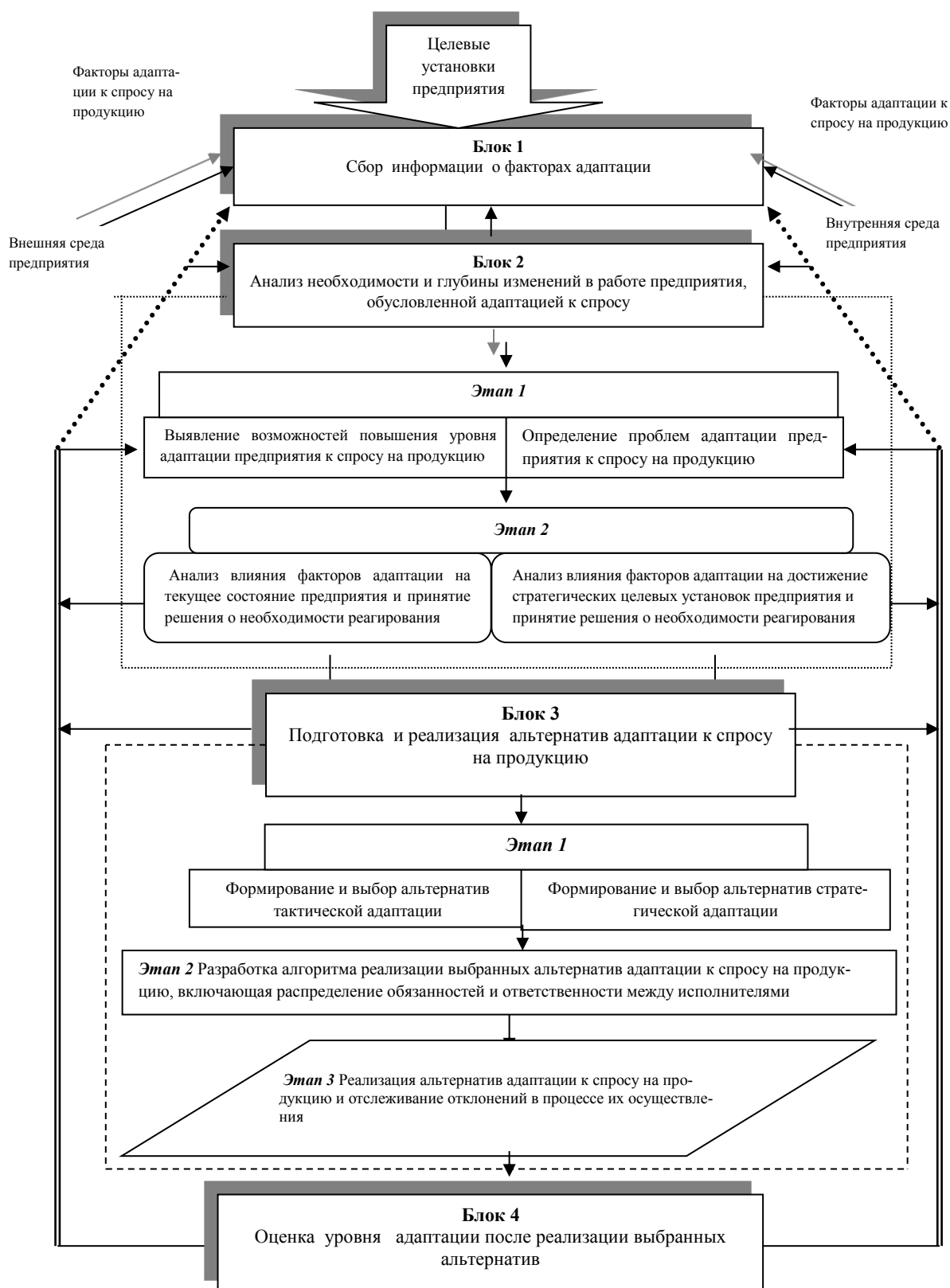
3. Условия проведения изменений возникает при обнаружении изменений во внешней среде либо при отклонениях, обнаруженных внутри предприятия. Реагирование на изменения во внешней и внутренней среде функционирования предприятия осуществляется как в подсистеме текущего, так и стратегического управления.

Графически модель управления адаптацией предприятия к спросу на продукцию представлена на рисунке.

Рассмотрим данную модель подробнее. В соответствии с используемой концепцией Кайзен сбор информации идет непрерывно, при этом к информации сохраняются такие общие требования как своевременность, достоверность и доступность, соответствие уровню принимаемых решений конкретным сотрудником.

Информация по отношению к предприятию может представлять как возможность (резерв) или угрозу (недостаток), поэтому ее необходимо анализировать по двум указанным направлениям.

В блоке анализа следует убедиться, что мы осознали суть проблемы, а не просто пытаемся устранить ее симптом. При исследовании внутренних отклонений в соответствии с концепцией Кайзен прежде всего рекомендуется пойти к гемба, - т.е. к месту, где обнаружена проблема. Следует внимательно изучить, что там происходит, взглянуть на результат процессов, применяемые машины, производственную среду в целом и т.п.



Модель управления адаптацией к спросу на продукцию в условиях политики импортозамещения на региональных рынках

Выявление возможностей и резервов является также не менее важным направлением адаптационной деятельности, позволяющим как повысить эффективность используемых ресурсов, так и правильно выбрать общее направление адаптации к спросу на продукцию.

В современных динамичных условиях функционирования машиностроительное предприятие должно постоянно отслеживать глубину влияния изменений факторов адаптации к спросу, так как от этого зависит эффективность реализации стратегической и тактической адаптации.

Выявления текущих и стратегических проблем и возможностей может проводиться с использованием методики оценки уровня адаптации, представленной автором в параграфе 2.1. При этом необходимо различать существующие проблемы и возможности и потенциальные, т.е. действия которых отодвинуты во времени. Указанная особенность определяет характер информации, на основе которой в дальнейшем решается вопрос о необходимости разработки и реализации мероприятий по адаптации предприятия к спросу в условиях политики импортозамещения.

В блоке анализа, по мнению автора, информация должна обобщаться специалистом отдела маркетинга и далее передаваться высшему руководству для принятия окончательного решения о возможности и необходимости реагирования.

Следующим блоком является подготовка и реализация альтернатив адаптации предприятия к спросу на продукцию в условиях политики импортозамещения. Как правило, альтернативы не могут быть реализованы одновременно. Реализация любой возможной альтернативы ведет к одному или нескольким последствиям (результатам). Ожидаемыми результатами в системе управления адаптацией предприятия к спросу могут быть увеличение выручки от реализации товаров, уровня удовлетворения спроса, прибыли, доли рынка и других показателей на основе реализации политики качества [5].

В данном случае необходимо различать однокритериальные и многокритериальные задачи выбора альтернатив адаптации предприятия к спросу на продукцию.

Если находится доминирующая альтернатива адаптации предприятия к спросу, то проблемы выбора как таковой не существует, данная альтернатива принимается в качестве решения. Однако, как было отмечено ранее, доминирующие альтернативы встречаются довольно редко, поэтому приходится применять методы многокритериального выбора, причем реше-

ние должно быть наилучшим в "определенном смысле".

Таким образом, в данной статье была предложена модель управления адаптацией предприятия к спросу на продукцию в условиях политики импортозамещения, которая представляет собой алгоритм альтернативных действий выбора варианта дальнейших изменений в зависимости от внешних и внутренних факторов предприятий, выделение существенных для модели рассматриваемой экономической системы показателей качества альтернатив выбора соответствует поставленным целям.

Литература

1. Родионова, В.Н. Культура предприятия: концепция и методы формирования [Текст] / В.Н. Родионова, Т.М. Бугаева, Ю.В. Качина, Н.В. Федоркова, И.В. Каблашова, Н.Н. Кретьева, А.Ю. Бугаев // Сер. Теория и практика организации промышленного производства Воронеж, 2006.
2. Амелин, С.В. Организационное моделирование как инструмент оценки конкурентоспособности продукции [Текст] / С.В. Амелин, И.В. Щетинина // Организатор производства. - 2011. - Т. 51. - № 4. - С. 102-105.
3. Амелин, С.В. Методологические подходы к принятию организационных решений по созданию конкурентоспособной продукции [Текст] / С.В. Амелин, И.В. Щетинина // Вестник Воронежского государственного технического университета. - 2011. - Т. 7. - № 11-3. - С. 55-59.
4. Щетинина, И.В. Методика анализа конкурентоспособности продукции промышленного предприятия [Текст] / Щетинина И.В. // Вестник Воронежского государственного технического университета. - 2014. - Т. 10. - № 2. - С. 84-89.
5. Толстых, Т.О. Подходы к развитию регионального предпринимательства на основе формирования политики качества [Текст] /Т.О. Толстых, М.С. Швоб // Русский провинциальный научный журнал «Регион: системы, экономика, управление». – 2015. – Т. 28. - №4. - С.84-89.



8 (473) 243-76-67

Ключевые слова: спрос, адаптация, политика импортозамещения, модели управления адаптацией предприятия к спросу на продукцию в условиях политики импортозамещения, альтернативы адаптации

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА БИЗНЕСА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Г. Г. Серебренников, канд. техн. наук, доцент
Тамбовский государственный технический университет

Показано, как с помощью методов системного и компонентного анализа организационной структуры предприятия можно оценить степень интеграции этого предприятия во внешнюю бизнес-среду

Современное промышленное предприятие является открытой системой в том смысле, что оно связано потоками энергии, информации, сырья, готовой продукции и т.д. с внешней средой. Связи могут быть как устойчивыми, так и временными. Они могут соединять элементы внутренней и внешней среды предприятия. Внутренние связи четко проявляются в организационной системе управления предприятием. Типы организационных структур подробно описаны в литературе. Особый интерес вызывает развитие организационных структур в наукоемких производствах [1, 4, 5]. Внешние связи образуют сеть поддержки технологий предприятия. Можно попытаться объединить устойчивые внешние и внутренние связи в организационную структуру бизнеса промышленного предприятия. Очевидно, что больше каналов связи с элементами внешней рыночной среды, тем больше степень открытости предприятия, тем оно восприимчивее к рыночной конъюнктуре.

Нами предлагается оценить степень ориентации бизнеса предприятия на внешнюю рыночную среду на основе системного и компонентного анализа [2, 3]. В основу системного анализа заложены понятия “элемент” и “взаимодействие” (“связь”). Элемент – это объект, входящий в состав системы и рассматриваемый в ее пределах как неделимый. Критериальное свойство элемента – его необходимое непосредственное участие в создании системы; при отсутствии хотя бы одного элемента система перестает существовать. Большинство материальных объектов имеет ограниченное количество элементов, как правило, не более трех – четырех.

В рамках компонентного анализа термин “элемент” заменяется понятием “часть объекта” (иначе – компонента), которую каждый исследователь вычленяет из него весьма произвольно. Во-первых, ограничений на количество компонент никаких не существует, а во-вторых, связи между ними могут быть несущественными. Компонентный анализ является полностью произвольным, неформальным описанием наблюдаемого объекта.

Например, если изучается объект “дом”, то элементами, из которых он состоит, будут: фундамент, стены и крыша. Без этих элементов дом трудно себе представить. Данных элементов всего лишь три, а

список частей дома (компонент), может быть весьма обширным: колонны, окна, двери, карнизы, балконы, лоджии и т.д. Другими словами, если описывать систему через её элементы, то вырисовывается фундаментальная картина построения системы, в которой нет места индивидуальным характеристикам объектов данного класса. Если же объект разделить на составляющие его части, то будет получена информация об его индивидуальных характеристиках, отличительных чертах, но будет утрачено представление об его устройстве, потеряно знание закономерностей построения объекта.

Системный и компонентный анализ можно применить с целью изучения организационной структуры бизнеса промышленного предприятия. Организационная структура бизнеса (ОСБ), очевидно, должна состоять из элементов (компонентов) внутренней среды, а также внешних, с которыми данное предприятие прочно связано и может их в определенной степени контролировать. Например, поставщики, постоянные покупатели – это части внешней ОСБ предприятия. С другой стороны – конкуренты – хотя они традиционно и включаются в микросреду предприятия, но, с нашей точки зрения, элементами ОСБ не являются, поскольку контролировать конкурентов и управлять конкурентами с правовой точки зрения недопустимо.

Формализованная организационная структура бизнеса предприятия. Нами предлагается следующая формализованная ОСБ промышленного предприятия – рис. 1. Данная структура была обоснована нами в работе [2]. ОСБ состоит из трех элементов А, В и С, каждый из которых включает в себя две части, находящиеся в отношениях единства и противоположности. Например, «потребители – поставщики» (элемент А), с одной стороны, каждое предприятие – и поставщик и потребитель ресурсов (единство частей целого), с другой – интересы поставщика и покупателя всегда находятся в противоречии. Один хочет подороже продать, другой – подешевле купить. Собственники предприятия и персонал предприятия (элемент В), также находятся в состоянии единства и борьбы интересов. Как для одних, так и для других предприятие – это общий источник доходов и благосостояния. Однако, собственники хотели бы меньше платить персоналу, а тот с таким положением все-

гда не согласен. Единство и противоположность основных и оборотных средств (элемент С) вполне очевидны. И те и другие – неотъемлемая часть активов предприятия и друг без друга существовать не могут. С другой стороны, экономическое назначение их про-

тивоположное: основные средства находятся вне оборота «материалы – продукция – деньги - материалы», а оборотные средства, наоборот, составляют сущность этого оборота.



Рис. 1. Организационная структура бизнеса предприятия, построенная на основе системного анализа (формальная структура). А, В, С – элементы структуры, состоящие из двух компонент; 1, 2, 3 – системные связи элементов

Системные связи имеют стратегическое значение. Связь 1 на рис. 1 указывает на то, что собственники предприятия должны систематически инвестировать средства в поддержание работоспособного состояния основного капитала организации. Связь 2 свидетельствует о том, что на величину оборотных средств приоритетное влияние оказывают поставщики. Например, в системе «точно во время» величина запасов предприятия – минимальна. Стратегическая задача персонала – это работа с потребителями (связь 3).

Из рис. 1 видно, что потребители, поставщики и собственники предприятия находятся во внешней среде предприятия; персонал, оборотные средства – отнесены, соответственно, к внутренней среде организации. Следует отметить, что формализованная ОСБ предприятия представляет собой иерархию. Верх иерархии – потребители, а её основу, фундамент составляют основные средства.

Неформальная (компонентная) организационная структура бизнеса предприятия. На рис. 2 приведена организационная структура бизнеса предприятия под условным названием ОАО «Завод».

Информация, на основе которой нами была построена данная структура, следующая. ОАО «Завод» – это крупное промышленное предприятие. «Завод» обладает производственными мощностями, современным оборудованием и штатом квалифицированного персонала, что позволяет в кратчайшие сроки решать серьезные производственные задачи.

Миссия предприятия: "Наша деятельность направлена на обеспечение безопасности населения, поддержание высокого уровня разработок продукции производственно-технического назначения, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду".

Основным видом деятельности Общества является производство продукции производственно-технического назначения. В условиях жесткой конкуренции и быстро меняющейся ситуации на рынке очень важно не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел фирмы, но и выработать долгосрочную стратегию, которая позволила бы ей успевать за изменениями, происходящими во внешней среде.

ОАО «Завод» придерживается стратегии дифференцированного роста. Это означает, что предприятие будет расти и получать доход от ряда направлений.

Приоритетные направления:

- увеличение объемов реализации резинотехнических изделий;
- развитие сбытовой сети;

- освоение новых, перспективных видов продукции;
- повышение доли рынка в сегментах;
- ориентированная на клиента политика работы компании.

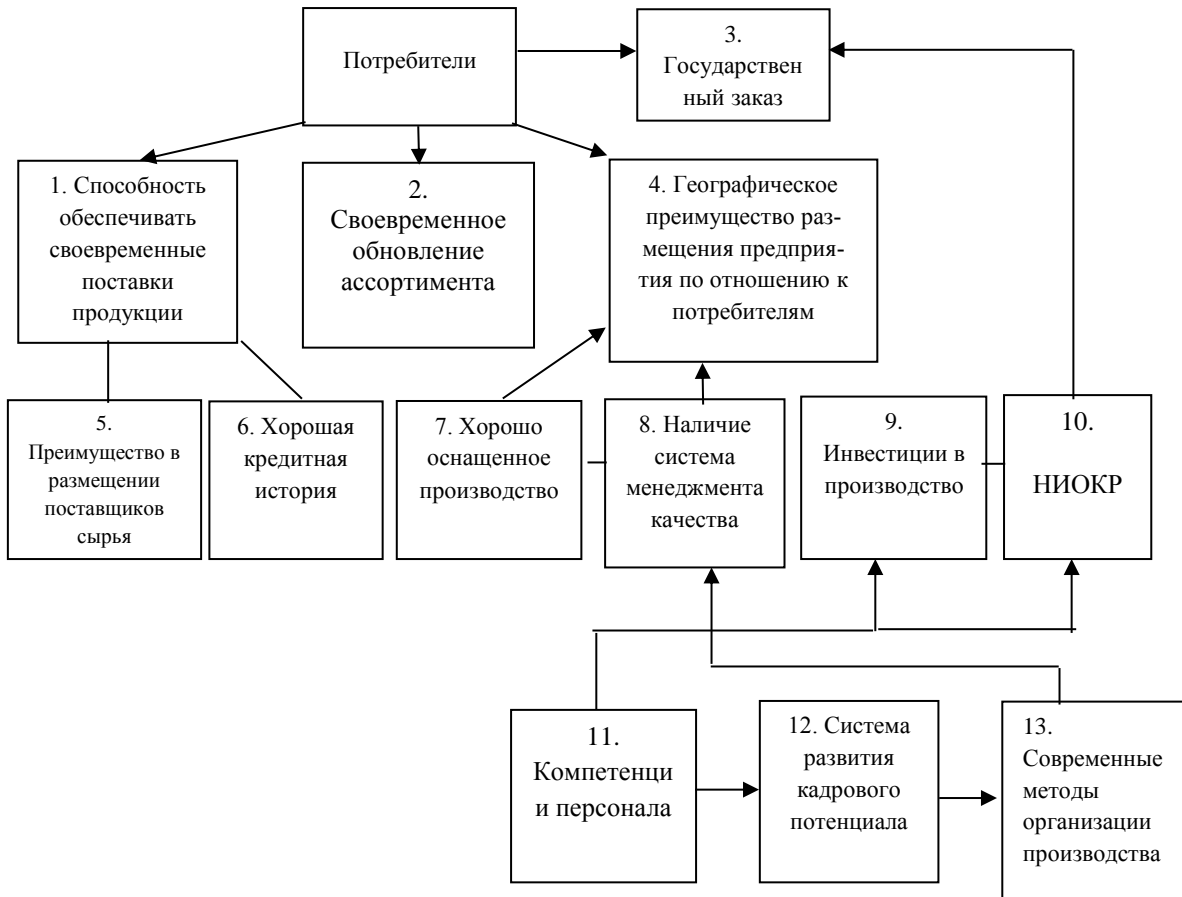


Рис. 2. Организационная структура бизнеса ОАО «Завод», построенная на основе компонентного анализа (неформальная структура)

Основным фактором, который обусловил выбор стратегии диверсифицированного роста, является насыщение рынка и сокращение спроса на продукт.

Потребителями предприятия являются организации железнодорожного и автомобильного транспорта, а также организации сферы услуг. Потребителей ОАО «Завод» привлекают его следующие отличительные компетенции

1. *Способность обеспечить своевременные поставки.* На сегодня продукция ОАО «Завод» представлена во всех регионах России. Наиболее сильные позиции предприятия в Южном, Сибирском, Центральном, Приволжском федеральных округах. ОАО

«Завод» имеет широкую сбытовую сеть, богатый опыт разработки резиновых смесей, возможность осуществления поставок больших объемов продукции в любой регион России в кратчайшие сроки.

2. *Своевременное обновление ассортимента.* В 2014 году на предприятии полностью освоено производство новых видов продукции более 35 наименований, в т.ч.

- прокладок паронитовых - 5 видов;
- уплотнительных профилей для окон и дверей - 20 видов;
- прокладки уплотняющие для оконных и дверных блоков;

- пластины резиновые формовые и неформовые;
- очки защитные герметизирующие;
- изделия резино-технические (амортизаторы);
- спирально-навитые прокладки;
- прокладки-амортизаторы для рельсовых скреплений.

3. *Географические преимущества (обширная дилерская сеть).* ОАО «Завод» имеет обширную дилерскую сеть. Дилеры расположены в Северо-Западном Ф.О., Центральном Ф.О., Южном Ф.О., Приволжском Ф.О., Уральском Ф.О., Сибирском Ф.О., Дальневосточном Ф.О., Белоруссии, Украине. Эти преимущества достигаются за счет качественного сырья, хорошей кредитной истории, хорошо оснащенного производства и контроля качества.

Продукция ОАО «Завод» отвечает требованиям технического регламента о безопасности средств индивидуальной защиты, имеет сертификаты соответствия и санитарно-эпидемиологические заключения.

Изделия ОАО «Завод» обеспечивают эффективную защиту от воздействия опасных химических веществ различной природы и отвечают современным требованиям эргономики и комфорта.

Высокий технический уровень и превосходное качество уплотнителей обеспечиваются благодаря использованию уникальных технологий и новейшего германского производственного оборудования, позволяющих контролировать процесс изготовления на каждом этапе производства.

Лаборатория ОАО «Завод» оснащена современным германским оборудованием. Осуществляется тщательный контроль качества сырья. В программу испытаний включены тесты на растяжение, величину плотности, деформацию, однородность смеси. Действует система электронного учета ингредиентов. Постоянно имеется в наличии весь ассортимент выпускаемой продукции, что повышает оперативность отгрузки уплотнителей потребителям. ОАО «Завод» гарантирует бесперебойность поставок в разгар строительного сезона и индивидуальный подход к каждому клиенту. Удельный вес новой продукции - 35%.

4. *Факторы внутренней среды.* К ним следует отнести отличительные характеристики основных и

оборотных средств, а также компетенции персонала предприятия. Так состояние рабочих машин, оборудования и транспортных средств характеризуется следующими показателями.

- Коэффициент износа - 43,00%.
- Коэффициент обновления - 48,57 %;
- Коэффициент выбытия - 51,32 %;

Величина этих показателей однозначно указывает на интенсивное обновление активной части основных средств. Персонал имеет высокий уровень квалификации, большой опыт работы, высокую степень доверия к руководству, устойчивую мотивацию. На предприятии применяется ряд методов, которые позволяют повысить потенциал персонала. Это профориентация, адаптация, обучение новым профессиям, повышение квалификации, оценка эффективности деятельности работника, продвижение по службе. Большое внимание уделяется функционированию рабочих групп и отношениям между её участниками; максимально используется потенциал каждого работника.

Все эти меры, предпринимаемые руководством ОАО «Завод», являются реальным движением к расширению профиля предприятия (диверсификации производства), созданию высокоэффективного производства, способного быстро осваивать новую продукцию. Отсюда возникает необходимость реализаций инвестиций и инноваций, практически невозможных друг без друга. Всё это обеспечивает устойчивую нишу на рынке (причем на длительный период), конкурентоспособность производства и продукции, ее более высокое качество, широкий и постоянно обновляющийся ассортимент при низких издержках производства.

Оценка показателя, характеризующего степень ориентации ОАО «Завод» на внешнюю среду. Компоненты неформальной ОСБ (рис. 2) были распределены нами по элементам формальной ОСБ предприятия (рис. 1). Затем был подсчитан удельный вес компонентов структуры, попавших во внешнюю среду организации, в общем количестве компонентов неформальной организационной структуры бизнеса. Результаты расчета представлены в таблице.

Распределение компонентов ОСБ ОАО «Завод» по элементам формальной структуры

	Элемент		Компоненты структуры (нумерация дана по рис. 2)
Внешняя среда	А	Потребители	1. Способность обеспечить своевременные поставки продукции. 2. Своевременное обновление ассортимента. 3. Государственный заказ. 4. Географические преимущества размещения предприятия по отношению к потребителям.
		Поставщики	5. Преимущества в размещении поставщиков сырья
	Внутренняя среда	В	Собственники предприятия
Персонал			11. Компетенции персонала. 12. Система развития кадрового потенциала. 13. Современные методы организации производства.
С		Оборотный капитал	6. Хорошая кредитная история.
	Основные средства	7. Хорошее оснащение производства. 8. Наличие системы менеджмента качества.	
Итого компонент во внешней среде:			7
Показатель степени интеграции во внешнюю среду:			$(7/13) \cdot 100 = 54\%$

Для промышленного предприятия – это хороший результат. Успешные предприятия, как показывают наши исследования, могут иметь данный показатель на уровне 70 – 80%.

Литература

1. Всякий, М.А. Развитие организационных структур в условиях наукоемкого производства [Текст] / М.А. Всякий, О.Г. Туровец // Вестник Воронежского государственного технического университета. - 2014. - Т. 10. - № 4. - С. 123-125.

2. Серебренников, Г. Г. Системный и компонентный анализ бизнес - среды организации [Текст] / Г.Г. Серебренников // Вестник Тамбовского государственного технического университета. – 2007. - Т. 13 - № 1Б. - С. 364 – 274.

3. Серебренников, Г. Г. Структурный анализ бизнес - среды организации [Текст] / Г.Г. Серебренников // Вестник Тамбовского государственного технического университета. – 2004. - № 4Б. - С. 1158 – 1168.

4. Туровец О.Г. Принципы формирования интегрированной организационно-производственной структуры [Текст] / О.Г. Туровец, Р.Е. Золоторев // Организатор производства. - 2011. - Т. 50. - № 3. - С. 12-13.

5. Туровец О.Г. Формирование организационных структур в наукоемких предприятиях [Текст] / О.Г. Туровец, В.Н. Родионова // Организатор производства. - 2012. - № 1. - С. 24.

E-mail: gennadi_serebrennikov@mail.ru

Ключевые слова: компонентный анализ; организационная структура бизнеса; системный анализ; элемент

МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Т.В. Щеголева, канд. экон. наук, доцент
Воронежский государственный технический университет

В настоящей статье предлагается решение проблемы реализации инвестиционной стратегии высокотехнологичного предприятия путем поэтапного формирования и исполнения стратегии, ориентированной на реальное инвестирование действующих предприятий, и разработки механизма реализации инвестиционной стратегии, в рамках функционирования которого обеспечивается достижение целевых ориентиров инвестиционной стратегии в заданные сроки путем формирования инвестиционного портфеля

Процесс реализации инвестиционной стратегии высокотехнологичных и наукоемких предприятий довольно сложный и требует глубоких теоретических знаний и практических навыков в области инвестиционного менеджмента. При изучении развития теории и практики инвестиционной деятельности нами были выявлены основополагающие принципы, имеющие особое значение в реализации инвестиционной стратегии наукоемкого предприятия и принятии стратегических инвестиционных решений. К ним относятся принципы энвайронментализма, соответствия, комбинирования, сочетания, ориентации на предпринимательский стиль управления, гибкости, альтернативности, инновационности, минимизации инвестиционно-риска и компетентности [1,2].

Дальнейшее изучение публикаций и научных работ показало, что в отечественной практике отсутствуют четкие рекомендации относительно методологии поэтапной реализации инвестиционной стратегии предприятия в виде планов, проектов, программ. Существующие подходы к решению проблем реализации инвестиционной стратегии в зарубежных и отечественных источниках в большинстве случаев носят теоретический характер, что усложняет предприятиям принятие конкретных решений в данной области. В соответствии с этим предлагается вариант поэтапного формирования и исполнения стратегии, ориентированной на реальное инвестирование действующих высокотехнологичных предприятий (рисунок 1).

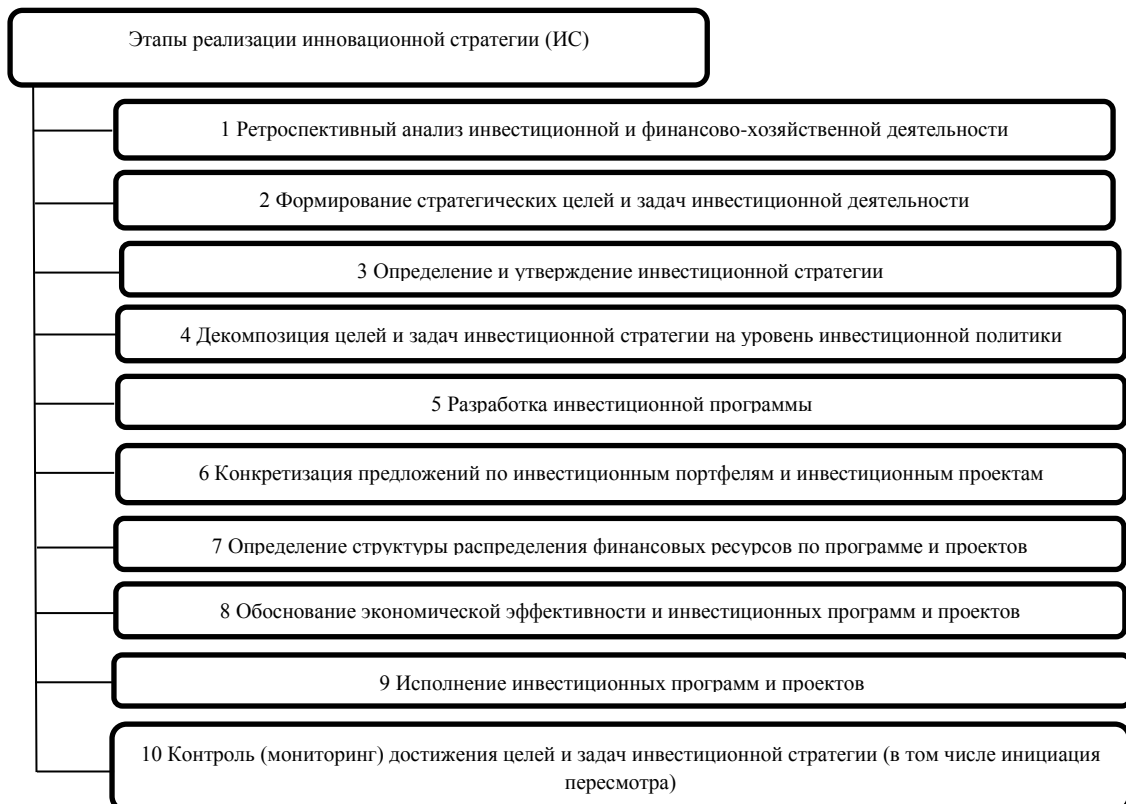


Рис. 1. Последовательность и этапы реализации инвестиционной стратегии

Реализация инвестиционной стратегии представляет собой комплексный процесс, включающий постановку целей инвестиционной деятельности, определение приоритетных направлений и форм инвестирования, оптимизацию структуры распределения инвестиционных ресурсов по программам и проектам, выработку инвестиционной политики по наиболее важным аспектам инвестиционной деятельности, исполнение инвестиционных программ и проектов, поддержание взаимоотношений с внешней инвестиционной средой, оценку и обратную связь.

Преимущества предложенной последовательности к реализации инвестиционной стратегии можно выразить в трех аспектах:

- значительно экономится время менеджеров на разработку инвестиционной стратегии;
- данный подход позволяет формировать инвестиционные программы (проекты) на основе системы конкретных аналитических показателей, рассчитанных по данным официальной отчетности;
- данный подход упрощает процесс обоснования экономической эффективности реализации инвестиционной стратегии.

Непосредственное исполнение инвестиционных программ и проектов представляет собой алгоритм действий, осуществляемый за счет рационального использования форм, инструментов и методов инвестиционной деятельности, ведущий к выполнению поставленных целей и задач и достижению большего экономического эффекта.

Выбор алгоритма реализации в рамках единого стратегического плана является непростой задачей. Сложность этого процесса обуславливается наличием множества внутренних и внешних факторов, по-разному воздействующих на финансово-экономическое состояние высокотехнологичного предприятия. В результате обобщения отечественного и зарубежного опыта, предлагаются следующие факторы, анализируемые при реализации инвестиционной стратегии высокотехнологичного предприятия: привлекательность рынка, конкурентные преимущества, этапы жизненного цикла наукоемкой продукции, рыночная доля, тенденции развития рынка, производственно-экономический потенциал предприятия, уровень приемлемого риска, временной горизонт инвестирования, согласованность с целями, которые преследуются стейкхолдерами, информация о реализации инвестиционной стратегии в предыдущих периодах [1,3,4].

В современной практике в ходе этапа исполнения инвестиционной стратегии используются следующие направления: реализация инвестиционных программ (проектов), реализация плана мероприятий,

реализация бизнес-плана и реализация инструментария управленческой технологии.

Данные направления включают целую систему показателей, критериев и методов, основная направленность которых — оценка экономической эффективности инвестиционных проектов в процессе их разработки и реализации. Во многом именно инвестиционный проект является фактическим продолжением инвестиционной стратегии, ее итогом. Через инвестиционный проект наиболее часто осуществляется реализация и оценка инвестиционной стратегии, так как этот документ дает наглядное представление о принимаемых управленческих решениях с точки зрения последующего фактического контроля. В таблице представлены взаимосвязи типов проектов с экономическими эффектами от их реализации и используемыми критериями.

Формы, методы и инструменты инвестирования отечественных предприятий в динамичных рыночных условиях нуждаются в непрерывном совершенствовании. В связи с этим необходимо исследовать практику реализации инвестиционной стратегии на российских предприятиях, выявить проблемы и определить пути их решения.

Анализ основных проблем в развитии механизма реализации инвестиционной стратегии в ПАО «ВАСО» и ПАО «Корпорация «Иркут»» позволил определить следующие направления совершенствования:

- интеграция высокотехнологичных производств, научных организаций, проектно-конструкторских бюро, учебных заведений;
- выделение малых и средних предприятий, являющихся потенциальными центрами компетенций или специализированными производствами;
- создание Воронежского авиационного технопарка с выделением УК;
- развитие ключевых компетенций завода - узловой сборки и сборки самолета.

Для устранения выявленных проблем предлагается механизм реализации инвестиционной стратегии (рисунок 2), представляющий собой совокупность форм, инструментов и методов, направленных на приведение инвестиционной стратегии в действие, являющихся неотъемлемыми элементами единого целого, и ведущих к достижению целей инвестиционной деятельности высокотехнологичного предприятия.

Основная цель действия механизма реализации инвестиционной стратегии - организовать и реализовывать процесс исполнения инвестиционной стратегии, направленной на обеспечение устойчивых темпов экономического роста в долгосрочной перспективе и удовлетворение интересов стейкхолдеров.

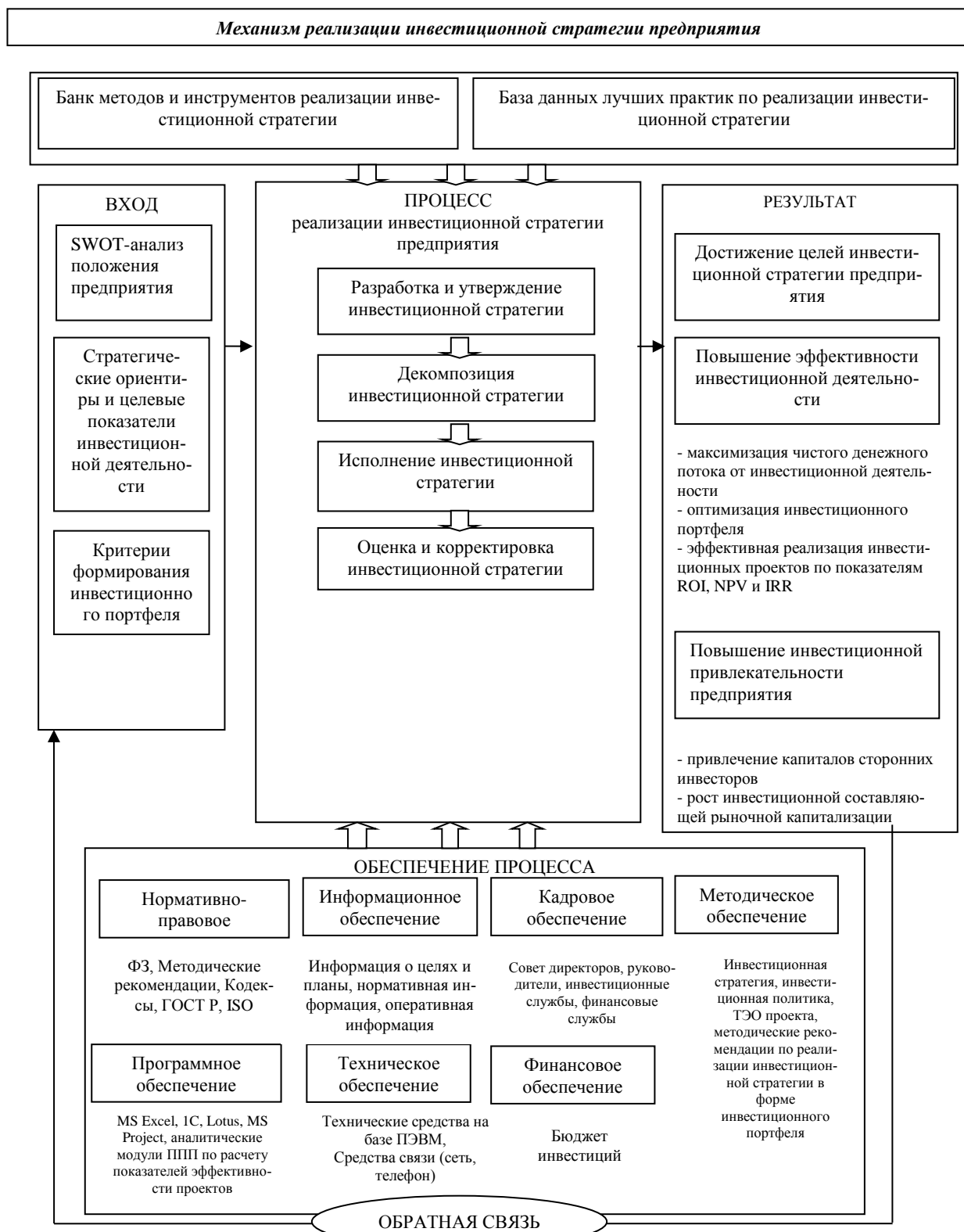


Рис. 2. Механизм реализации инвестиционной стратегии предприятия

Экономический эффект от реализации различных типов проекта

№ п/п	Тип проекта	Экономический эффект			Расчетные критерии				Экспертные критерии			
		Увеличение доходов	Снижение затрат	Без прямого экономического эффекта	Экономическая эффективность	Соответствие проекта производственным возможностям	Соответствие проекта внешним и внутренним нормативам	Оценка общественных выгод, приносимых проектом	Соответствие проекта целям, стратегии и ценностям компании	Соответствие проекта рыночной конъюнктуре	Научно-техническая перспективность решений проекта	Оценка реципиента инвестиций
1	Реинжиниринговые проекты	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+
2	Инфраструктурные проекты		+	+	+	+	+		+	+	+	+
3	Проекты улучшения качества		+	+	+	+	+		+	+	+	
4	Информационные проекты		+	+	+		+		+	+	+	
5	Проекты безопасности		+	+	+		+		+			
6	Проекты развития персонала			+	+		+	+	+			
7	Социальные проекты			+				+	+			

Преимуществом и новизной механизма является то, что предложенная модель обеспечивает достижение целевых ориентиров инвестиционной стратегии в заданные сроки за счёт поэтапного исполнения алгоритма реализации. Отличительной особенностью данного механизма является наличие критериев формирования инвестиционного портфеля, единой информационной базы данных лучших практик реализации инвестиционной стратегии и банка инструментов и методов, используемых участниками процесса для исполнения программы реализации, обеспечения поэтапной реализации совокупности работ в виде самого процесса реализации.

Инструменты и методы реализации инвестиционной стратегии классифицированы автором в соответствии с четырьмя процедурами механизма.

Методы анализа представлены SWOT-анализом, оценкой инвестиционной привлекательности. В ходе SWOT-анализа проводится анализ сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз, по результатам которого даются рекомендации по улучшению положения предприятия на рынке. Инструментом является матрица SWOT-анализа [5,6]. Оценка инвестиционной привлекательности предполагает исследование всех сторон деятельности предприятия с целью объективной оценки достигнутого уровня инвестиционной привлекательности. Осуществляется двумя основными методами: экспертным и аналитическим. Основными инструментами являются анкета экспертного опроса и финансово-экономическая модель расчета. Информация, полученная после приме-

нения инструментов анализа должна использоваться рабочей группой при разработке инвестиционной стратегии.

Методы разработки программы инвестиционной стратегии представлены методом Дэльфи, мозговым штурмом, совещанием, бенчмаркингом, созданием целевых групп. Основными инструментами методов генерации идей являются анкета, инструменты документирования данных, протокол. При бенчмаркинге происходит заимствование успешного опыта разработки стратегии в других функциональных областях внутри и вовне предприятия. Применяются инструменты из смежных областей. Создание целевых групп предполагает формирование и организацию функционирования Совета по стратегическому развитию, Инвестиционного комитета, проектных групп, целевых межфункциональных групп. Инструментом является приказ о создании целевой группы. Применение инструментов разработки снизит сроки разработки стратегии и повысит качество разрабатываемой документации [5,6].

Методы исполнения инвестиционной стратегии представлены приказом, регламентацией процесса реализации, инвестиционным проектированием, бенчмаркингом, автоматизацией, методами мотивации исполнителей, социально-психологическими методами. Основным инструментом является приказ об осуществлении программы изменений. Регламентация процесса реализации инвестиционной стратегии проводится по целям, срокам, ответственным лицам, правам и обязанностям, ресурсам. Инструментами вы-

ступают матрица распределения ответственности, календарный план-график, матрица взаимосвязей, бюджет проекта. Инвестиционное проектирование предполагает управление инвестиционным проектом. В качестве инструмента выступает инвестиционный проект. Инструментом автоматизации является использование прикладного программного продукта. При бенчмаркинге происходит заимствование успешного опыта реализации стратегии в других функциональных областях внутри и вовне предприятия. Методы мотивации ориентируют субъектов инвестиционной деятельности на достижение целей, выполнение целевых показателей, нормативов и бюджетов. Инструментами является положение о премировании, оценочные листы. Социально-психологические методы представлены обучающими семинарами, деловыми играми, методом дорожных карт [5,6]. Основной инструмент – программа метода. Применение инструментов исполнения позволит регламентировать программу реализации стратегии и позволит повысить эффективность и результативность её реализации.

Методы оценки результативности реализации программы представлены анкетированием, опросом, методами расчёта проектов. При анкетировании респондентам предоставляется перечень вопросов с целью оценить качественные показатели эффективности. Основной инструмент - анкета, а при опросе - план опроса. Применение методов расчёта эффективности инвестиционных проектов предполагает в качестве основного инструмента бюджеты проекта. Применение инструментов оценки позволит оценить эффективность и результативность реализации стратегии и дать рекомендации по её корректировке.

Таким образом, автором предложен механизм реализации инвестиционной стратегии высокотехнологического предприятия, в рамках функционирования которого обеспечивается достижение целевых ориентиров инвестиционной стратегии в заданные сроки путем формирования инвестиционного портфеля, включающего в себя ряд инвестиционных проектов.

Для достижения целевых ориентиров инвестиционной стратегии в заданные сроки необходима координация работ в рамках инвестиционной программы, осуществление контроля план-графика работ и мониторинг контрольных показателей по инвестиционным проектам в соответствии с алгоритмом реализации, а также использование методов и инструментов исполнения инвестиционной стратегии.

В условиях недостаточности финансирования из ПАО «ОАК» и необходимости поиска дополнительных средств в рамках механизма реализации предлагается решение проблемы недостаточности инвестиционных ресурсов на ПАО «ВАСО» следующими путями:

- выделения дочерних зависимых малых предприятий;

- поиск частных инвесторов и привлечение их средств;

- привлечение средств федерального, регионального и муниципального бюджетов;

- создание технопарка с выделением в качестве дочерней организации управляющей компании;

- развитие направления по производству компонентов самолета (например, пилоны);

- создание единого центра специализации по агрегатной сборке;

- развитие ключевых компетенций завода - узловой сборки и сборки самолета.

В качестве ключевого направления реализации целесообразно выделить создание технопарка и предложить рекомендации по реализации проекта создания юридически выделенного производства авиационных деталей, узлов и агрегатов, изготавливаемых из полимерных композиционных материалов заданных характеристик [2,3].

Литература

1. Хазанович, Э.С. Инвестиционная стратегия [Текст]: учеб. пособие / Э.С. Хазанович, А.В. Моисеев. – М.: Кнорус, 2015. - 272с.
2. Щеголева, Т.В. Логистический подход к организации сложного наукоемкого производства [Текст] / Т.В. Щеголева // Вестник Воронежского государственного технического университета. - 2012. - Т. 8. - № 8. - С. 77-80.
3. Щеголева, Т.В. Логистические принципы организации сложного наукоемкого производства [Текст] / Т.В. Щеголева // Экономинфо. - 2012. - № 17. - С. 67-70.
4. Щеголева, Т.В. Организация производственных процессов на принципах логистических интеграций [Текст] / Т.В. Щеголева // Организатор производства. - 2010. - Т. 47. - № 4. - С. 13-17.
5. Володина, Н.Л. Тенденции развития корпоративной социальной ответственности в России [Текст] / Н.Л. Володина // Организатор производства. - 2015. - Т. 66. - № 3. - С. 49-52.
6. Володина, Н.Л. Система менеджмента качества как концепция управления изменениями [Текст] / Н.Л. Володина // Вестник Воронежского государственного технического университета. - 2014. - Т. 10. - № 3-1. - С. 108-110.



8 (473) 243-76-67

Ключевые слова: инвестиционная стратегия, механизм реализации инвестиционной стратегии, инвестиционные программы и проекты, инвестиционный портфель, высокотехнологичные и наукоемкие предприятия

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

МЕРОПРИЯТИЯ ПО СНИЖЕНИЮ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Е.С. Жангалиева, аспирант

В статье рассматриваются современные методы управления персоналом, в частности, уделено внимание сокращению текучести кадров. Анализ и мероприятия разработаны по конкретному предприятию ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ». За основу управления персоналом на предприятии взята «Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года», предусматривающая формирование инновационной экономики в России. Для реализации данной концепции необходимы соответствующие кадры. При этом должна быть сформирована система управления персоналом на различных уровнях управления, предусматривающая планирование потребности и ее удовлетворение в людских ресурсах необходимых специальностей и квалификации, создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям, отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора, определение форм и систем оплаты труда и методов мотивации за эффективную работу, постоянное обучение, переобучение и повышение квалификации, оценка трудовой деятельности, подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе.

Особое место в статье уделено важнейшему элементу управления персоналом – снижению текучести кадров. На уровень текучести рабочей силы на предприятии оказывают влияние род деятельности предприятия, пол и возраст работающих, общее состояние конъюнктуры на рынке труда и др. При этом с текучестью рабочей силы связаны довольно существенные затраты на предприятии: затраты на увольняемых работников, расходы, связанные со спадом производства, плата за сверхурочные работы оставшимся работникам, затраты на адаптацию и обучение, возрастание процента брака.

К основным мероприятиям, способствующим снижению текучести персонала нами отнесены следующие: мониторинг причин увольнения, улучшение условий труда, внедрение новых технологий и новой техники, повышение оплаты труда и совершенствование методов мотивации за эффективный труд, организация отдыха и восстановления сил, возможность учебы и карьерного роста.

Реализация данных мероприятий позволит снизить текучесть персонала на предприятии и повысить эффективность его деятельности

Персонал на предприятии является основным ресурсом в создании, производстве и реализации продукции. В «Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» озвучены стратегические целевые показатели: вхождение России в группу ведущих мировых держав по объему ВВП (по паритету покупательной способности); переход от энергосырьевой экономики к инновационной модели; развитие инвестиций в человека и ряд угроз, препятствующих их достижению [1]. Данные угрозы включают: усиление глобальной конкуренции, новую волну технологических изменений, нарушение отношений с Западом, возрастание роли человеческого капитала как основного фактора экономического развития, исчерпание потенциала экспортно-сырьевой модели экономического развития, установление санкций.

Для успешного претворения в жизнь указанной Концепции в условиях противостояния угрозам внешней среды промышленные предприятия стремятся разрабатывать и реализовывать проекты освоения новых производств и видов продукции, конкурентоспособных на внутреннем и внешнем рынках. С этой целью необходимо совершенствовать управление персоналом, как основной движущей силой на предприятии на различных стадиях воспроизводственного процесса. Таким образом, основная нагрузка по переходу к инновационному типу экономики через повышение конкурентоспособности продукции, технологий, бизнес-моделей ложится на персонал российских

предприятий, его творческий потенциал, активность и заинтересованность в организационном развитии.

Персонал является одним из наиболее сложных объектов управления в организации, поскольку в отличие от материальных факторов производства персонал обладает возможностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые к ним требования. Персонал также имеет субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческим воздействиям, реакция на которые не определена. Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Управление персоналом организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и документальное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности подразделений системы управления организации, оценки экономической и социальной эффективности

совершенствования управления персоналом, аудита персонала [2]. Система управления персоналом – это совокупность элементов (цели, функции, кадры, технические средства, информация, методы организации деятельности и управления), формирующих кадровый комплекс организации. Система управления персоналом включает в себя следующие элементы деятельности управленческого персонала:

- планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения потребностей в людских ресурсах и необходимых для этого затрат;
- набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;
- отбор: оценка кандидатов на рабочие места, отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора;
- определение заработной платы и компенсации: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала;
- профориентация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;
- обучение: разработка программ обучения персонала в целях эффективного выполнения работы и его продвижения;
- оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работника;
- повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развитие их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;
- подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров;
- трудовые отношения: осуществление переговоров по заключению коллективных договоров;
- занятость: разработка программ обеспечения равных возможностей занятости (гарантии занятости и снижения текучести кадров обеспечивают значительный экономический эффект и побуждают работников к повышению эффективности своей работы) [3].

Одной из важнейших функций управления персоналом является снижение текучести кадров. Текучесть кадров вызывают дополнительные затраты на

производство, выражаемое в частичной безработице (фрикционная), а также в затратах на обучение и адаптацию вновь принятых работников. Нами разработаны мероприятия по снижению текучести кадров на примере конкретного предприятия ОАО «ТАКФ».

Анализируемое предприятие – кондитерская фабрика ОАО «ТАКФ», имеющее собственную широко развернутую торговую сеть.

Проведенный анализ показал, что за 2014 год на предприятии, имеющем чуть больше одной тысячи работников (1061), уволено 375 человек, в том числе, по уважительным причинам - 136 человек (выход на пенсию, призыв в армию, соглашение сторон, сокращение, смерть). 239 человек покинули предприятие по собственному желанию. Текучесть персонала (уволенные по собственному желанию/средней численности персонала) составила 22,5%.

Наибольшим колебаниям численности подвержены торгующие подразделения. По непромышленной деятельности процент текучести приближается к сорока процентам. Это обусловлено спецификой работы торговых представителей (работа в районах, отдаленных населенных пунктах), отсутствие подготовленного персонала. Большой процент текучести наблюдается и в производственной службе. Увеличение текучести и сменности персонала связано с колебаниями спроса на продукцию, и, соответственно, неравномерностью загрузки производственных мощностей. Часть персонала принималась временно, по срочным трудовым договорам, на период повышения спроса на продукцию. Также играет роль и приток временного персонала в предновогодний период для формирования новогодних подарков и выполнения плана продаж.

На уровень текучести рабочей силы на предприятии оказывают влияние множество факторов: род деятельности предприятия, пол и возраст работающих, общее состояние конъюнктуры на рынке труда и др. [4] С текучестью рабочей силы связаны довольно существенные затраты:

- прямые затраты на увольняемых работников;
- расходы, связанные со спадом производства в период замены кадров;
- уменьшение объема производства из-за подготовки и обучения кадров;
- плата за сверхурочные работы оставшимся работникам;
- затраты на обучение;
- более высокий процент брака в период обучения и др.

Таким образом, деятельность предприятия, направленная на снижение текучести кадров, может оказать непосредственное влияние на повышение эффективности производства в целом. Поэтому работа с увольняющимися и разработка мероприятий по сокращению текучести кадров являются важными элементами работы с персоналом. При работе с увольняющимися следует учитывать основные причины увольнения. Основаниями прекращения трудового договора (контракта) могут быть:

- соглашение сторон;
- истечение срока договора (контракта);
- призыв или поступление работника на военную службу;
- расторжение трудового договора (контракта) по инициативе работника, по инициативе администрации или по требованию профсоюзного органа;
- отказ работника от перевода на работу в другую местность вместе с предприятием, а также отказ от продолжения работы в связи с изменением условий труда.

Увольняющиеся по собственному желанию чаще всего не удовлетворены характером или условиями работы, ее оплатой, не видят перспектив роста и т. д. Увольнения по собственному желанию помимо финансовых потерь имеют и такую опасность для предприятия, как ухудшение его деловой репутации на рынке труда. Причинами увольнений по инициативе администрации является профессиональная непригодность (неэффективность деятельности, несовместимость с другими членами трудового коллектива), дисциплинарные проступки (опоздания, недисциплинированность), сокращение численности персонала (истечение сроков контракта, ухудшение рыночной конъюнктуры, сокращение производственной программы и др.).

Высокий уровень текучести кадров может объясняться особенностями отрасли или неудачной кадровой политикой предприятия [5]. Поэтому для сокращения текучести кадров могут быть предусмотрены следующие мероприятия:

- улучшение условий труда и его оплаты;
- максимально полное использование способностей работников;
- совершенствование коммуникаций и обучения;
- постоянный анализ и корректировка кадровой политики и заработной платы и др.

Для того чтобы снизить уровень текучести, необходимо выявить ее причины, поэтому необходимо проводить интервью с увольняющимися работниками. Это важно не только для того, чтобы понять, в

чем причина ухода, но также для понимания, что необходимо улучшить. Очень часто увольнение сотрудников происходит в первые три месяца работы, для того, чтобы избежать это и снизить текучесть, нужно разработать программу адаптации, а также план работы, составленный руководителем подразделения, вместе с человеком, который хочет работать на «ТАКФ». В плане работы необходимо зафиксировать вид работы, срок ее выполнения и предполагаемый результат. Кроме того, можно использовать такой инструмент по адаптации, как тренинг для новичка – представление нового сотрудника, его мотивация.

Для мотивации сотрудников и сокращения текучести можно поощрять работников, которые долго работают на «Кондитерской фирме «ТАКФ»» доплатами, что поспособствует удержанию молодежи и самореализации в отрасли.

На предприятии уделяется внимание мотивации как материальной (премии за выполнение показателей, надбавки за рациональные предложения), так и нематериальной (вручение почетных грамот, проведение дней здоровья и т.д.).

Для эффективной работы нужно создать комфортные условия труда: оснащать работников всем необходимым, обеспечивать безопасность труда, снабжать канцелярскими товарами, следить за освещенностью. Помимо комфорта в процессе работы, можно также создать комфортные условия отдыха: открыть комнату психологической разгрузки, ввести в штат психолога. Это поможет стабилизировать микроклимат в коллективе, избежать излишних стрессов сотрудников, улучшить психологическое здоровье сотрудников, о котором, как и о физическом не стоит забывать.

Большое значение в кадровой политике предприятия играет отдел кадров. Он должен принимать участие в определении стратегических задач предприятия, проводить аудит кадровой работы, осуществлять не только оформление трудовых отношений, но и разработку программы по развитию персонала, формулировать систему мотивации рабочих.

Для развития профессионализма можно перемещать руководителей низшего и среднего звеньев из одного подразделения в другое (например, в период отпуска руководителя среднего звена). Во время этого перемещения работник знакомится с другим подразделением, получает опыт работы в несколько иной сфере, улучшает свои коммуникативные навыки и повышает квалификацию. Можно также совершенствовать технические навыки работников для того,

чтобы избежать потери времени при малых неисправностях оборудования.

Для снижения объемов бракованной продукции можно использовать денежное вознаграждение. Источником вознаграждения может быть реальная прибыль от продажи продукции более высокого качества.

Привлечение персонала к принятию решений (согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе) приведет к достижению следующих целей: участие в принятии решений, вовлечение в дела предприятия, в результате чего возрастает уровень социальной ответственности на основе социально-психологических стимулов поддержания производительности труда.

Предложена следующая схема организации отдыха. Предприятие открывает спортивный зал, закупает все необходимые тренажеры за свой счет.

Абонемент в спортивный зал первоначально будет платным, но не более 500 - 600 рублей в месяц в течение полного расчета с предприятием работниками за купленный спортивный инвентарь и тренажеры.

Потом посещение будет для работников бесплатным или частично бесплатным, то есть сохраняются расходы на содержание помещения, уборку помещений и электроэнергию, но все равно затраты на посещение для работников будут малы, по сравнению если бы они приобрели абонемент в фитнес-центре города. Поддержание здоровья сотрудников – это одна из важнейших задач работодателя, в которой он получает свои плюсы (увеличение числа отработанных человеко-дней, повышение мотивации к труду за счет поддержания здоровья).

Предложенные мероприятия позволят улучшить условия труда, повысить мотивацию эффективного труда и на этой основе снизить текучесть кадров.

Литература

1. Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. – М. 2010.

2. Жариков, В.Д. Современная концепция управления персоналом на промышленном предприятии [Текст] / В.Д. Жариков, Аль Мамари Мохаммед Обайд // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского, №2 (46), 2013. с. 176-181.

3. Жариков, В.Д. Модель роста производительности труда персонала на промышленном предприятии [Текст] / В.Д. Жариков // Организатор производства. – 2015.- Т.65. - №2. - С. 66 - 77

4. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст] / под ред. Базарова Т. Ю., Ерёмкина Б.Л. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2009. – 423 с.

5. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В. Травин. – М.: 2006. – 159 с.



8-953-707-92-44

E-mail: Zharikov1941@mail.ru

Ключевые слова: управление персоналом, текучесть кадров, промышленные предприятия

ИССЛЕДОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЙ

О.Ю. Родионова, канд. экон. наук, доцент
Луганский аграрный национальный университет

В статье рассмотрены вопросы, связанные с формированием и развитием организационной культуры на предприятии, подходы к определению организационной культуры. Организационная культура является тем элементом предприятия, который позволяет эффективно внедрить бизнес-идею, достичь эффективности труда и извлечь выгоду из владения интеллектуальной собственностью. Организационная культура является одной из новейших областей организационного поведения. Анализ материалов литературных источников показывает, что данное понятие получает развитие с восьмидесятых годов прошлого века. Источниками возникновения организационной культуры, по материалам исследований, есть не только исторические предпосылки, но и современная необходимость и потребность предприятий в оптимизации управления. Организационная культура проходит несколько этапов формирования. Анализ научных источников позволил выявить понимание сущности и содержания организационной культуры, выявить существующие отличия и разногласия подходов к определению сущности понятия. Организационная культура направлена на повышение трудового потенциала системы и выражает основные ценности предприятия

Актуальность темы исследования. Динамические изменения внешней и внутренней среды предприятия в условиях нестабильной рыночной конъюнктуры требуют адекватного совершенствования системы организации и управления его текущей деятельностью, а также повышение степени управляемости структур предприятия.

Современные тенденции перехода мировых экономик от экономик индустриальной эпохи к информационной, актуализируют исследование нематериальных преимуществ и особенностей работы предприятий. С начала 1990-х г. предприятия больше потратили средств на компьютеризацию и коммуникации, чем суммарно вложили в промышленное, горнодобывающее, сельскохозяйственное и строительное оборудование. Если в 1960-ые гг. приблизительно половина рабочих развитых стран была привлечена в производство материальных ценностей, то, по оценкам специалистов, до 2016 г. ни в одной из развитых стран не будет использовать более одной восьмой рабочей силы в традиционной роли производителей и поставщиков товаров. Этот сдвиг от индустриализации к информатизации подтверждается фактом, что за последние двадцать лет было создано больше информации, чем за предыдущие пять тысяч лет. Суммарное количество информации удваивается каждые пять лет. Такие быстрые и решительные изменения свидетельствуют только о том, что ни одно предприятие не может долго оставаться неизменным и при этом успешно развиваться [6].

Способствует внедрению новых технологий и их эффективной адаптации и использованию на предприятиях добавляет предприятиям нематериальной стоимости и обеспечивает их конкурентоспособность – организационная культура предприятия. Оптимальная организационная структура предприятия обеспечивает баланс между финансовой и организационной составляющими, где организационная культура становится инструментом внедрения определенных функций управления, распределения и делегирования

ответственности за уровнями управленческого контура организационной структуры управления предприятием. Развитие элементов организационной культуры и использования ее инструментов в системе формирования организационной структуры предприятия в значительной степени влияет на показатели деятельности предприятия.

Анализ исследований и публикаций. Вопросом связанным с формированием и развитием организационной культуры занимаются отечественные и зарубежные ученые уже длительное время. Появление самого понятия "организационная культура" и его тщательное детальное изучение можно датировать 70-ми гг. XX ст. Это обусловлено возникновением новых условий ведения хозяйства, динамикой, неопределенностью внешней среды, что растет, научно-техническим прогрессом, с ростом уровня образования персонала, изменением акцентов в мотивации работников. Феномен организационной культуры предприятия приобретает постепенную актуальность с середины 80-х г. XX ст., когда она получила статус одного из эффективных инструментов управления предприятием.

Подходы к определению организационной культуры учеными имеют эволюционный характер и отличаются направлениями исследования и взглядами. Наиболее адекватным является подход, предложенный А. К. Гастевим. Он в начале 20-х г. XX ст. определял, что культура является суммой определенных социально-трудовых привычек, умений, возможностей. Простая сумма социальных способностей и умений представляет собой совокупность подходов и способов к выполнению работ [6].

А.М. Уманский сущность понятия "культура" рассматривает с материальной и духовной точки зрения [8]. В узком понимании, исследованное понятие относится к сфере духовной жизни [5].

В.В. Томилов понимает под организационной культурой стратегии коммуникативного взаимодействия на предприятиях, которые базируются на взаи-

модействиях руководителей и менеджеров разных уровней в процессе выполнения их функциональных обязанностей [8].

По мнению В.М. Цлафа, организационная культура предприятия – это уникальная для каждой организации совокупность формальных и "неписаных" норм или стандартов поведения, которым подчиняются члены предприятия, структура власти и ее компетентность, система вознаграждений и способов их распределения, ценности, уникальные для предприятия, модели коммуникации, базисные убеждения, которые разделяются персоналом, действующие подсознательно и определяющие способ видения себя и окружение.

С.В. Моргунов под организационной культурой понимает связь персонала на предприятии независимо от формы собственности и целей деятельности [7]. О.Б. Логинова рассматривает организационную культуру как фактор эффективности деятельности предприятий [3]. Л.Я. Аверьянов рассматривает корпоративную культуру как объективные экономические процессы на предприятии [2]. Г. Дунаев подает организационную культуру как совокупность поведения, символов, ритуалов и мифов, которые отвечают ценностям, что разделяются, свойственным предприятиям, и передаются каждому члену из уст в уста как жизненный опыт [4]. М.А. Иванов, Д.М. Шустерман рассматривают организационную культуру как объединение персонала на основе общих целей и отношений, а также общего характера взаимодействия [34].

За М. Фурихамом и В. Гунтером, культура предприятия предусматривает общую систему понятий, которая является основой коммуникационных процессов на предприятии. Причем, если эта система не реализуется должным образом, она способна значительно снизить эффективность деятельности предприятия [5].

А.И. Наумов, О.С. Виханский под организационной культурой понимают совокупность существенных предположений, одобренных персоналом предприятия. Организационная культура, по мнению определенных авторов, имеет проявление в виде ценностей, которые устанавливаются предприятием. Персонал в таком случае имеет определенные духовные и материальные ориентиры к действию, образцы поведения [3].

Организационная культура, по определению В.А. Спивак [8], состоит из совокупности ценностей материального и духовного характера, какие присущие предприятию. Уникальная совокупность ценностей предприятия отображает его индивидуальность. В следствие приобретения уникальных черт, формируется соответствующее поведение предприятия, его манера взаимодействия с внешней средой.

Коллектив авторов [3] определяет, что культурой

предприятия является система духовных и материальных ценностей, что отображают особенности социально-экономических отношений на предприятии и с внешней средой, что оказывается в особенностях бизнес-процессов на предприятии. Корпоративной культурой является совокупность взаимосвязей форм проявления материально-денежной мотивации и экономической эффективности предприятия [3].

Ж.А. Писаренко определяет, что организационная культура, как совокупность ценностей, убеждений, правил и норм поведения работников, является одним из главных факторов эффективности управления персоналом [3].

Нерешенные проблемы. Дальнейшие разработки требуют вопроса сущности и определения организационной культуры на предприятии и влияние её различных факторов.

Цели и задачи статьи. Освещение материала по исследованию развития организационной культуры предприятий.

Основной материал. Причина, согласно которой организационная культура игнорировалась как важный фактор влияния на показатели эффективности предприятия, есть в том, что определение культуры фокусировалось на нематериальных ценностях и преимуществах, социальных ожиданиях, коллективной выгоды и атмосферы нечетких понятийных формулировок. Такое понимание культуры дает узкое представление о ее структуре, отображает привлекать персонала к определенным нормам поведения. В этом контексте организационная культура предприятия, предоставляет его работникам определенные эмоциональные преимущества. К одному из таких эмоциональных преимуществ, которые способствуют повышению производительности труда, относится корпоративная идентичность. Она содержит положение из единства коллектива, условий сосуществования и целесообразности и выгоды получения персональных выгод в пределах достижения общих целей предприятия. Корпоративная идентичность способствует созданию стабильной социальной системы на предприятии. Организационная культура предприятия становится понятной и заметной для персонала когда возникает необходимость в этом. Например, новый работник должен адаптироваться к определенной организационной культуре предприятия, что уже сложилась и объективно существует. В другом случае организационная культура становится заметной, когда персональные, личности качества и характер работника мешают деятельности предприятия, противоречат корпоративным нормам, не дают ему возможность к развитию личных компетенций в пределах определенной культуры или коллектива. Особенно заметной является организационная культура, которая сформирована за определенной моделью или имеет явные принципы и формы проявления. Следовательно, есть

потребность в формировании сознательных и характерных особенностей организационной культуры, что подчеркивают уникальность и особенность предприятия, его персонала и процессов.

Организационная культура является тем элементом предприятия, который позволяет эффективно внедрить бизнес-идею, достичь эффективности труда и извлечь выгоду из владения интеллектуальной собственностью [26].

Понятие "культура" имеет множественную интерпретацию. Самыми распространенными являются такие толкования. Достаточно популярной есть интерпретация понятия "культура" соответственно структурно-функциональным традициям как системы образцов, норм, что позволяют членам общности и ролей, которые отвечают определенным верховным ценностям. Другими словами, предприятие является сложной системой, что содержит разные подсистемы: технологической, административной, социальной и т.д. Культура в этом подходе рассматривается как одна из подсистем, выполняющая функции адаптации предприятия к окружающей среде и идентификации его сотрудников. Вместе с тем, поклонники структурно-функционального подхода указывают, что культура – это не обычная подсистема, а самая важная. Именно она выполняет цементирующую роль для всех других подсистем организации [5,7].

Как правило, в практической работе специалисты опираются на антропологическое толкование понятия "культура". Культура является структурированным способом думать, чувствовать и реагировать на группы людей. Она главным образом принимается и передается посредством символов, которые являются специфической идентичностью; содержит конкретные объекты, проведенные группой. Основу культуры составляют традиционные идеи (производственные и отобранные культурой) и ценности, которые с ними связаны.

Организационная культура – является одной из новейших областей организационного поведения. Анализ материалов литературных источников [8] показывает, что данное понятие получает развитие с восьмидесятых годов прошлого века. Ученые, изучающие организационную культуру, пытались определить и сопоставить значение двух близких понятий: "климат" и "культура" в контексте предприятия. Большинство исследователей пришло к выводу, что культура является более стабильной и длительной характеристикой, и ее более тяжело диагностировать и оценить. Тогда как организационный климат может быть измерен количественно, путем анкетирования, среди сотрудников предприятия на основе специальных анкет, то культура может быть измерена только

качественно, путем употребления сложных исследовательских методов этнографии и антропологии [118].

Источниками возникновения организационной культуры, по материалам исследований [5,8], есть не только исторические предпосылки, но и современная необходимость и потребность предприятий в оптимизации управления. Истоки формирования организационной культуры нужно искать в прошлом предприятия, в его истории, ведь традиции и обычаи, стиль работы и имидж отдельных профессиональных групп и подразделов формируются на основе предыдущего опыта сотрудников. Одним из самых важных источников формирования таких традиций является история создания предприятия, его основатели. Вне сомнения, именно они предоставляют определяющий влияние при становлении первичной культуры. Осуществляя и воплощая свою мечту, основатели предприятия пытаются создать идеальный образ будущего предприятия. Выдвигая привлекательную идею, которая оказывает большое влияние на персонал, они создают сплоченное предприятие с сильной культурой. Одновременно, с ростом предприятия, есть риск "размывания" основной культуры.

Организационная культура проходит несколько этапов формирования. Первый – на этапе учреждения предприятия. На втором этапе основатель привлекает ключевых лиц и создает базовую группу, которая поддерживает идеи основателя. Таким образом, все члены группы поддерживают идеи, определяют возможность работы с ними, виды рисков, что возникают, основные виды расходов и преимуществ. Следующим этапом является начало создания условий из формирования и развития организационной культуры предприятия. Впоследствии к организационным процессам присоединяются другие сотрудники, начинается формироваться история предприятия.

Организационная культура формируется различными путями в результате: долговременной практической деятельности; деятельности руководителя или владельца; искусственного взноса – формирование организационной культуры консультантами; природного отбора наилучших норм, правил и стандартов, привнесенных руководителем и коллективом. Первый, второй и четвертый пути формирования организационной культуры иногда в литературе называются корпоративной культурой. Понятие организационной культуры предприятия имеет общий характер [1,3]. Приведенные результаты исследований позволяют определить особенности, преимущества и недостатки к определению сущности организационной культуры предприятия, в табл. 1.

Таблица 1

Определение сущности организационной культуры предприятий

Автор определения	Особенности определения сущности	
	Преимущества определения	Недостатки определения
В.В. Томилов	Определенное сотрудничество руководителей и персонала коммуникативно-взаимодействия на предприятиях	неучтены особенности сфер контакта персонала и атрибуты организационной культуры
В.М. Цлаф	Определенная совокупность формальных и "неписанных" норм или стандартов поведения организации	Не достаточно отражено составляющие организационной культуры
Е.В. Моргунов	Определяет связь людей в среде организации	Непонятно каким образом та за счет чего происходит связь
О.Б. Логинова	Определение эффективности бизнеса от организационной культуры	Отсутствующие составляющие и источники эффективности организационной культуры
О.С. Виханский и А.И. Наумов	Наличие внутрифирменные ценности и норм для выполнения обязанностей	Отсутствие правил формирования и моделей поведения
И. В. Мажура и др.	Определение совокупности ценностей для определения норм поведения	Неопределенные цели и принципов формирования организационной культуры

Анализ научных источников с табл. 1 позволил выявить понимание сущности и содержания организационной культуры, выявить существующие отличия и разногласия подходов к определению сущности понятия. Автором установлено отсутствие единодушного, однозначного толкования понятия "организационная культура предприятия" и частое отождествление его с понятием "корпоративная культура". Для более объективного и детального анализа сущности понятия организационной культуры необходимо рассмотреть точки зрения зарубежных авторов, как основателей, так и последователей научных школ в сфере организационной культуры предприятия. Исследование зарубежных источников из проблематики позволило автору разделить все определения организационной культуры на три группы. К первой группе авторов возможно выделить тех, кто понимает организационную культуру как категорию характеристики деятельности предприятия и его членов. Вторая группа авторов утверждает, что организационная культура является категорией, что содержит определенную совокупность элементов. К третьей группе отнесены определения, что определили культуру как целостную категорию.

Организационная культура направлена на повышение трудового потенциала системы и выражает основные ценности предприятия. Под идеологией управления понимается система взглядов, идей, связанных с управлением предприятием, стратегией его развития, способами и методами достижения целей, с деловой этикой предприятия (то есть с моральными принципами, нормами, правилами предприятия, связанными с его поведением, отношениями с деловыми партнерами, потребителями, обществом, и т.п.).

Ряд исследований, проведенных автором в сфере определения развития и особенностей организационной культуры [3,5], показал, что:

- каждое предприятие имеет свою уникальную организационную культуру;
- культура определяет степень эффективности предприятия;
- организационная и корпоративная культура – два понятия, что отождествляется.

Необходимо отметить, что проведенный анализ подходов к определению организационной культуры позволил установить, что некоторые авторы отождествляют понятие организационной и корпоративной культуры, что не является верным. В подавляющем большинстве проанализированных источников понятия "корпоративная" и "организационная" культура используются как синонимы, однако существуют и определения, в которых проводятся разграничение сущности этих понятий. Отдельные авторы как критерий использования понятия "организационная культура" и "корпоративная культура" используют размеры предприятия и численность персонала, считая, что понятие организационная культура характерное для малых и средних предприятий, а корпоративная – только для транснациональных корпораций, соответственно понятие организационная культура – шире за понятие корпоративная культура [3,5].

Однако, данные понятия не являются синонимами, поскольку культура сама допускает климат, ценности, что задают стиль взаимоотношений на предприятии и т.д. На основании проведенных литературных исследований, автором сформулированы основные

отличия корпоративной культуры от организационной, которые приведены в табл. 2.

Таблица 2

Основные отличия понятий организационной и корпоративной культуры

Организационная культура	Критерии	Корпоративная культура
Любые предприятия	По размеру	Большие международные корпорации
Экономическая и социально-экологическая направленность, мотивационная составляющая	По экономической сущности	Исключительно экономическая сущность управления для получения прибыли
Система ценностей для повышения эффективности функционирования как внутренней среды, так и поддержку отношений с внешним	По степени связи	Система материальных ценностей, для взаимодействия предприятия с внешней средой
На каждого отдельного сотрудника и персонал в целом на предприятие	Под влиянием	Через предприятие в целом на персонал
Адаптация и интеграция ко всем культурным и географическим особенностям	По гибкости	Единственная жесткая корпоративная форма поведения, независимо от культуры и региона
Влияние через человека на процесс и производство	По степени отношений	Влияние на персонал через корпорацию и производственные процессы (формирование лица-персонала под воздействием производства)
Первично – человек на предприятии, который формирует форму и особенности деятельности предприятия	По степени формирования	Первично процесс и организация, человек как инструмент достижения целей
Персонал формирует культуру и особенности предприятия	Источник культуры	Предприятие принуждает персонал адаптироваться под установленные корпоративные рамки
Человек, работник, который формирует культуру и процессы	По степени понимания	Производственная культура, что формирует отношения

Табл. 2 показывает, что корпоративная культура устанавливает одинаковые ценности и рамки поведения сотрудников, одинаковые для всех стран – принимающих корпоративные структурные подразделения. Одинаковые инструкции, правила, требования и др. обязательные атрибуты принуждают адаптироваться персонал принимающих государств к корпоративным ценностям и принуждают игнорировать собственные. Наличие стандартных ценностей, правил и процедур ведут к оптимизации экономических отношений корпорации и снижения степени креативности персонала, иногда к потере производительности труда и снижению эффективности в результате игнорирования национальных особенностей. Главными являются корпоративные ценности, а не персонал.

Организационная культура наоборот, идет от ценности персонала и его уникальных особенностей, которые в совокупности формируют уникальные характеристики предприятия и формируют его индивидуальность. Таким образом, предприятия в наибольшей степени адаптируются к функционированию в разных территориальных единицах, используют креативность персонала и повышают эффективность и производительности труда. В наибольшей степени учитываются национальные и культурные ценности.

Реакция персонала самая позитивная, но главное – реакция потребителей. Потребители в большей степени чувствительные к предприятиям, что стремятся

работать с учетом национальных интересов и особенностей, ценят национальную культуру, а не навязывают свою. Главным является персонал, его ценность, а не корпорации.

Выучив и проанализировав разные подходы к понятию "организационная культура" можно сформировать собственное представление о предмете исследования. Таким образом, организационную культуру предприятия автор определяет как совокупность материальных и нематериальных элементов направленных на развитие позитивных качеств персонала и его лояльности к предприятию с целью повышения его эффективности.

При исследовании понятия организационной культуры следует понимать, что чаще всего под этим понятием имеют в виду культуру предприятия как объект и систему. Однако, выучив организационную культуру не только из позиций управления персоналом, организационного поведения, но и общей теории систем, теории организации, встает понятным, что сущность понятия "организационная культура" на данном равные исследования – уровни организацион-

ной науки – это культура предприятия как социально-экономической системы.

Следовательно, можно выделить два равных исследования организационной культуры предприятия: уровень культуры предприятия, где культура выступает как объект, и уровень культуры организации систем, где культура является процессом. При чем из-за отсутствия понимания наличия этих двух уровней исследования происходит неточность в понимании сущности организационной культуры.

Если культура предприятий – это набор рассмотренных выше структурных составляющих, то культура организации – это идеология управления социально-экономической системой. Организационная культура тесно связана с понятиями: корпоративная культура, деловая этика, организационное поведение.

Понятие "организация" является более емким, поскольку содержит не только коммерческие организации, но и разные некоммерческие. В связи с тем, что культура свойственна любым организациям, а ее содержание, функции, механизм формирования является универсальным, считаем понятие "организационная культура" более общим, таким, что содержит и корпоративную культуру.

Вывод. Организационная культура формируется формальными и неформальными лидерами, в то же время организационная культура существенно влияет на мотивацию работников. Следовательно, организационное поведение является внешним проявлением организационной культуры и во многом определяется ею.

Исследование автором научных трудов отечественных и зарубежных ученых позволило определить не только разные подходы к определению сущности организационной культуры, но и структуры целей, заданий. Поэтому с целью определения направленного управления формирования и развития организационной культуры целесообразно определить основные ее составляющие, цели, задание.

Литература

1. Аверьянов, Л. Я. Организационная культура управления современных предприятий [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://zip-file.org/finbook/aver.zip>.
2. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг; пер. с англ. Л. Иванова. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 328 с.
3. Большой англо – русский, русско – английский словарь по бизнесу. – М.: Уэйли. – 2003. – 433 с.
4. Дунаев, Г. Н. Влияние культуры организации на внедрение в ней ITSM [Электронный ресурс] / Режим доступа: (http://www.osp.ru/cio/2006/05/2040762/_p2.html).
5. Дуракова, И. Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]: учебное пособие. / И. Б. Дуракова, А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 301 с.
6. Камерон, К. Диагностика и изменение [Текст]: / К. Камерон, Р. Куинн. под ред. И. В. Андреевой. - СПб-б : Питер, 2001. – 320 с.
7. Крылов, А. Н. Корпоративная идентичность для менеджеров и маркетологов [Текст] : учебное пособие / А. Н. Крылов. - М. : Издательство НИБ, 2004. – 226 с.
8. Логинова, О. Б. Организационная культура как фактор эффективности деятельности предприятий малого бизнеса [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.ibl.ru/konf/061207/43.html>.



+380505589130

E-mail: olga_rodionova@list.ru

Ключевые слова: культура, организационная культура, предприятие, трудовой потенциал, корпоративная культура, ценности предприятия

КЛАССИФИКАЦИЯ ПОДХОДОВ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

С.М. Талтынов, канд. экон. наук, доцент, Н.В. Минакова,
магистрант

Воронежский государственный университет

В статье рассматриваются подходы к определению лояльности персонала организации, приведены различные точки зрения к определению понятия «лояльность», предлагается авторская классификация, выделены особенности и подходы к определению

В современной практике управления вопросы лояльности являются актуальными, что подтверждается наличием большого количества исследований и публикаций по двум основным направлениям: формирование лояльности потребителей к определенному продукту, бренду или организации и формирование лояльности как положительного отношения к организации-работодателю и, как следствие, повышение уровня производительности труда и эффективности организации в целом. Другими словами, очень часто рассматриваются проблемы потребительской лояльности и лояльности персонала [4,6].

Актуальность рассмотрения вопросов лояльности персонала связана и тем, что в условиях инновационной экономики персонал, человеческий фактор, кадровый потенциал рассматриваются как важное конкурентное преимущество организации, за счет которого можно достичь больших успехов как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе [7].

В. Доминьяк на основе анализа словарных определений лояльности (применительно к организации) выделяет следующие аспекты его значения:

- доброжелательность, приветливость, открытость работника как в отношении компании в целом, так и в отношении других сотрудников;
- честность, принципиальность;
- верность, преданность, приверженность;
- соблюдение правил, законов, отказ от предосудительных и недоброжелательных действий [3].

Рассмотрение содержания понятия «лояльность» позволило авторам выделить два аспекта: формальный (рациональный) и неформальный (эмоциональный). Формальное понимание лояльности означает соблюдение правил организации, верность действующим законам компании, правилам, процедурам, нормам. В рамках неформального рассмотрения лояльность означает положительное, открытое, доброжелательное отношение к компании, руководству, коллегам. Неформальный аспект лояльности обусловлен основными характеристиками личности человека (направленность, темперамент, характер, способности), которые в совокупности определяют благонадежное (неблагонадежное) поведение. Благонадежность в определении лояльности относится, в первую очередь, к поведению сотрудника, которое обусловлено чертами его характера, и способствует (или не

способствует) соблюдению правил и процедур организации.

По мнению авторов статьи, основу феномена лояльности составляет взаимодействие человека и организации. Организация в рамках этого взаимодействия преследует свои цели, воздействует на человека и направляет его поведение и усилия для их достижения. Человек в организации стремится реализовать свои цели, выполняя функциональные обязанности, отвечая за определенный участок работы.

В результате положительного взаимодействия человека и организации формируется лояльность сотрудников, в результате отрицательного - отсутствие лояльности. Характеристики личности человека связаны с неформальным аспектом лояльности (положительное, открытое, доброжелательное отношение к компании, руководству, коллегам). Характеристики личности формируют благонадежность, которая связывает неформальный и формальный аспекты лояльности.

Проблеме лояльности персонала уделено значительное внимание как зарубежных, так и отечественных специалистов в области менеджмента и управления человеческими ресурсами. Сложность уточнения понятия лояльности персонала заключается, прежде всего, в отсутствии единства мнений исследователей относительно содержательного и терминологического аспектов лояльности, что вызвано многообразием подходов к ее определению.

Классификацию подходов к проблеме лояльности персонала можно найти в работах С. Голубкова и В. Доминьяка.

Так, С. Голубков выделяет два полярных подхода к изучению лояльности: внешний и внутренний. «Внешний» подход основывается на представлении о лояльности как об отсутствии у персонала нежелательного поведения (подход с точки зрения безопасности). Вторая группа взглядов, которую можно обозначить как «внутренняя», принадлежит в основном различным специалистам в области человекознания, в частности, психологам, которые склонны рассматривать лояльность как некую внутреннюю составляющую, например, как специфическое состояние сотрудника или его установку по отношению к организации и своему руководству. В результате С. Голубков рассматривает корпоративную лояльность не как

статичную данность, что в принципе не соответствует реалиям психического мира, а как непрерывный процесс ее становления, характеризующийся позитивной или негативной динамикой [2].

Подходы, выделенные В. Доминьяком, по мнению авторов статьи, в наибольшей степени соответствуют направлению исследования.

При рассмотрении точек зрения зарубежных специалистов на предмет содержания лояльности персонала В. Доминьяк выделяет поведенческий подход (Г. Беккер), установочный подход, подход с позиции преданности организации (Л. Джуэлл), аффективный подход (эмоциональная лояльность, Р. Кантер), нормативный подход, концепцию моральной (ценностной) лояльности, интегрированную трехкомпонентную концепцию (Д. Мейер, Н. Аллен) [3].

Как отмечает, В. Доминьяк, среди зарубежных специалистов одним из первых исследователей проблемы лояльности можно выделить Г. Беккера, представителя поведенческого подхода, который предложил рассматривать лояльность как результат некоей «ставки», которую делает человек, связывая «внешние интересы с соответствующим направлением своей деятельности».

В рамках установочного подхода используется термин «установочная лояльность», под которой понимается эмоциональное отношение сотрудника к организации, и лояльность определяется как эмоциональная реакция, включающая в себя заботу и беспокойство за компанию и коллег, чувство присоединения, взаимозависимости или доверия.

Лояльность отражает связь работника и организации, которая выражается в преданности организации. По мнению Л. Джуэлл, преданность организации – переменная, отражающая силу связи между человеком и организацией, в которой он работает, связи, существующей в его представлении.

Установочный подход предполагает, что лояльность образуется как комбинация прежнего опыта работы, восприятия организации и личностных характеристик человека. Соединение этих факторов приводит к возникновению позитивных чувств по отношению к компании, которые затем преобразуются в лояльность. Часть исследователей лояльность считают положительной эмоциональной реакцией на организацию, включая ее цели и ценности. При этом выделяются три компонента лояльности: идентификация, вовлеченность и собственно лояльность.

Концепция аффективной (эмоциональной) лояльности в рамках установочного подхода предполагает рассмотрение лояльности как формы психологической привязанности к организации, набора сильных положительных установок по отношению к организации. Согласно Р. Кантер, лояльность – это «приложение эмоционального фонда человека к группе».

В рамках аффективного подхода организационная лояльность рассматривается также как чувство гордости за организацию и желание присоединиться к ней, эмоциональная привязанность к организации, идентификация и вовлеченность в организацию, степень психологической привязанности к организации и т.д.

Концепция моральной (ценностной) лояльности основана на принятии, разделении человеком организационных норм, целей, ценностей, миссии и идентификации человека с авторитетом организации.

В арсенале зарубежных ученых можно встретить и нормативный подход. Иными словами, речь идет о нормативной лояльности, принятии человеком обязательства оставаться в организации. Лояльность определяется «долгом по отношению к организации». Сотрудник продолжает содействовать организации, поскольку полагает, что должен вести себя именно таким образом, поскольку это "правильно", и такого поведения от него ожидают. Нормативная лояльность является примером законной власти, но не всегда будет предполагать эмоциональную привязанность.

Многообразие подходов к определению понятия «лояльность» предопределили формирование интегрированных моделей, к одной из которых можно отнести трехкомпонентную концепцию Д. Мейера и Н. Аллена. По их мнению, организационная лояльность определяется как «психологическая связь между служащим и организацией, снижающая вероятность того, что служащий добровольно оставит организацию». Д. Мейер и Н. Аллен выделяют три компонента лояльности: аффективная лояльность, продолженная лояльность, нормативная лояльность [3].

К данному блоку можно также отнести исследователей в области управления человеческими ресурсами. Так, М. Пул, М. Уорнер рассматривают лояльность как организационное обязательство, при этом вовлечение работников отражает то, насколько принятие решений делегируется работкам [15].

М. Армстронг определяет приверженность и обязательства как родственные понятия. Ссылаясь на Оксфордский словарь, М. Армстронг подчеркивает, что человек демонстрирует приверженность, если испытывает моральную верность (доктрине, делу), тогда как об обязательствах можно говорить в том случае, если он напряженно работает [1].

Как отмечает В. Доминьяк, научные подходы отечественных специалистов к определению лояльности можно разделить на две группы. К первой относятся попытки выдвинуть собственную концепцию лояльности, ко второй – варианты пересмотра и адаптации основных западных подходов.

Опираясь на результаты исследования, проведенного среди сотрудников и менеджеров различных компаний, В. Доминьяк предложил следующее определение рассматриваемого феномена: лояльность пер-

сонала - это доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом; осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в интересах компании, а также соблюдение норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия.

Адаптация зарубежных концепций характерна для второй группы отечественных исследователей. Так, М.И. Магура, М.Б. Курбатова определяют организационную приверженность как психологическое образование, включающее позитивную оценку работником своего пребывания в организации, намерение действовать на благо этой организации ради ее целей и сохранять свое членство в ней. Отсутствие приверженности выражается в отчуждении работника от организации. Под организационной приверженностью понимается эмоционально положительное отношение работника к организации, предполагающее готовность разделять её цели и ценности, а также напряженно трудиться в ее интересах.

По их мнению, в структуре организационной приверженности выделяются: идентификация; вовлеченность; лояльность, что свидетельствует об аналогии с установочным подходом зарубежных авторов. Отличие заключается только в терминологии: вместо термина «лояльность» используется термин «организационная приверженность» [3].

Взаимосвязь указанных понятий подтверждает наличие комплексного подхода к пониманию лояльности персонала, т.е. лояльность рассматривается как элемент организационной приверженности. Структура организационной приверженности включает три элемента: идентификацию, вовлеченность, лояльность [9].

Как уже отмечалось, проблема организационной лояльности является актуальной, в связи с этим появляется большое количество научных публикаций, монографий, диссертаций и прикладных исследований, посвященных данному научному направлению.

С позиции психологического контракта, лояльность к организации является одним из важных требований, которые предъявляет организация к работнику наряду с такими требованиями, как добросовестное выполнение работы, инициативность и творческое отношение к делу, принятие правил и норм, действующих в организации [9].

По мнению В. Матушкина, лояльность персонала – это отношение сотрудников к организации, в которой они работают. Под лояльностью персонала в менеджменте подразумевается отношение сотрудников к корпоративным ценностям и к нормам поведения в штатных рабочих ситуациях, принятых в компании [11].

И.М. Марковская, А.Я. Черепанова в процессе изучения динамики мотивации и приверженности сотрудников в период кризиса, приходят к выводу о том, что «лояльность» в большей степени ассоциируется с этическим поведением сотрудников, а «приверженность» рассматривается как совокупность установок сотрудника относительно его пребывания в компании [10].

С точки зрения К.Э. Оксенойды, лояльность – это степень принятия работником целей и ценностей организации, проявляющаяся в действиях и поведении, способствующих, противоречащих или нейтральных (не наносящих вреда) по отношению к деятельности организации. Лояльность — следствие, результат процесса идентификации, самоотождествления сотрудника с теми требованиями, которые составляют тот идеальный образ работника, который видится ее руководством и большинством персонала в связи с ее миссией и ценностями и материализуется в фактических действиях и поведении [13].

В. Морозов, признавая многообразие определений лояльности, предлагает рассматривать лояльность сотрудника как характеристику отношений сотрудника и организации, ее атрибутов, руководителя, персонала, определяющую степень верности сотрудника им. Источником лояльности являются одобрение и адекватность целей, ценностей, интересов организации и сотрудника. Максимальным проявлением лояльности сотрудника является его приверженность [12].

Сочетание нормативной и аффективной лояльности используется в работе И. Корнеевой, которая определяет лояльность персонала как благожелательное отношение к кому-либо или чему-либо, соответствующее предъявляемым требованиям. И. Корнеева использует термин «организационная лояльность», под которой понимает тип и силу связей сотрудника и организации, базирующихся на ценностных нормах, принимаемых сотрудником и соответствующих требованиям организации [5].

Как считает А. Потеряхин, организационная лояльность персонала – это позитивное отношение работников к организации-работодателю, которое предполагает благоприятную эмоциональную и рациональную оценку, а также стремление к максимальной результативности трудовой деятельности в этой организации [14].

Проблема управления лояльностью персонала затрагивается в работах Е. Свешниковой, С. Асютина. По их мнению, управление лояльностью персонала подразумевает создание таких условий труда и взаимоотношений субъекта (менеджмента) и объекта управления (персонала), которые способствуют формированию установки на приверженное отношение к организации, выраженное через заинтересованность сотрудников долго оставаться в организации и добро-

вольно осуществлять дополнительные усилия для ее благополучия [16].

В издании «Деловой мир» лояльность персонала рассматривается как качество, которое напрямую связано с мотивацией и эффективностью работы, ситуациями, когда сотрудник стремится защитить свою организацию, отстоять ее интересы, сделать все возможное, чтобы работа была выгодна не только ему, но и всей компании. Рассматриваемое понятие включает и соблюдение конфиденциальности всеми сотрудниками организации, что обеспечивает контроль экономической и финансовой безопасности и благоприятно сказывается на психологическом климате в коллективе. Лояльные сотрудники удовлетворены самой работой, им важны интересы и цели компании, а не только собственная зарплата. Лояльность, в конце концов, формирует команды, единый коллектив, в

котором все выполняют вверенные им участки работы, соблюдая предписанные нормы, правила и ограничения, если в таковых возникает необходимость. Лояльность персонала – достаточно емкое понятие, обозначающее объединение компании и сотрудника, в котором последний – часть целой системы. Лояльность представляет собой принятие, позитивное отношение человека к конкретному объекту или субъекту [8].

Проведенный анализ подходов к определению понятия «лояльность» подтверждает сложность и многоаспектность рассматриваемого феномена. Для систематизации изученного материала авторы считают целесообразным классифицировать подходы к определению лояльности с позиции зарубежных и отечественных исследователей (рисунок).



Классификация подходов к определению лояльности персонала

На основании проведенного теоретического анализа можно заключить, что принципиальных противоречий по определению лояльности среди зарубежных и отечественных специалистов нет, скорее, больше сходств, чем отличий. По мнению авторов, наиболее приемлемым для дальнейших исследований является комплексный подход или интегрированная модель, которая предполагает формирование организационной приверженности и включает идентификацию, вовлеченности и лояльность. Идентификация предполагает отождествление, а в рассматриваемом контексте это приравнение собственных и органи-

зационных целей – «принятие сотрудником целей и ценностей организации как своих собственных». Вовлеченность связана с сопричастностью к деятельности организации – «психологическое погружение или «растворение» в своей рабочей деятельности». Собственно лояльность отражает привязанность, которая может носить эмоциональный характер (преданность, благожелательное отношение) и формальный характер (непричинение вреда, нанесение ущерба, добровольное следование правилам).

Таким образом, лояльность формируется в результате положительного взаимодействия персонала и

организации на основе удовлетворения потребностей. Достижение лояльности персонала во многом определяется действием механизма психологического контракта (оправдание ожиданий и выполнение обязательств). Различные виды лояльности формируются в зависимости от потребностей, а поддержание лояльности осуществляется на основе системы мотивации, реализуемой предприятием, что в совокупности обеспечивает организационную приверженность персонала.

Литература

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг; 10-е изд./ пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.
2. Голубков, С. Лояльность персонала компании: психологическая структура, процесс формирования и методика измерения [Электронный ресурс]: Режим доступа: www.e-xecutive.ru
3. Доминьяк, В. Организационная [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://dominiak.ru/publ/publ15.html>
4. Кретьева, Н.Н. К вопросу о формировании и оценки систем лояльности покупателей [Текст] / Н.Н. Кретьева // Экономинфо. - 2012. - № 17. - С. 23-25.
5. Корнева, И. Лояльность персонала [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/dictionary/loyalnost/>
6. Косолапова, А.И. Особенности кадровой политики наукоемкого предприятия [Текст] / А.И. Косолапова, В.Ю. Пестов // Экономинфо. - 2014. - № 22. - С. 78-81.
7. Логунова, И.В. Методический подход к разработке системы развития человеческих ресурсов предприятия [Текст] / И.В. Логунова // Организатор производства. - 2015. – Т.64.- № 1. - С. 42-50.
8. Лояльность персонала [Электронный ресурс]: Режим доступа: http://delovoymir.biz/ru/biznes_statyi/tag/loyalnost-personala/
9. Лояльность феномен лояльности [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?794>
10. Марковская И. М. Динамика мотивации и приверженности сотрудников производственного предприятия в период кризиса [Текст] / И. М. Марковская, А. Я. Черепанова // Известия Уральского государственного университета. - 2010. – Т. 78. - № 3. - С. 67-74.
11. Морозов, В. В. Показатели мотивации в формировании лояльности персонала [Электронный ресурс]: Режим доступа: dspace.susu.ac.ru
12. Оксинайд, К.Э. Лояльность и преданность персонала [Электронный ресурс]: Режим доступа: http://www.elitarium.ru/lojalnost_predannost_personala/
13. Потеряхин, А.Л. Организационная лояльность персонала: определение понятия [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://labipt.com/>
14. Пул, М. Управление человеческими ресурсами [Текст] / М. Пул; под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.
15. Свешникова, Е. Управление лояльностью персонала в организации [Текст] / Е. Свешникова, С. Асютин // Проблемы теории и практики управления. – 2011. - № 11. - С. 81 – 88.

E-mail: taltynov@gmail.com
89191867396@mail.ru

Ключевые слова: лояльность, персонал, организационная приверженность, мотивация, организационное поведение, взаимодействие человека и организации

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**И.В. Щетинина, канд. экон. наук, ст. преподаватель
Воронежский государственный технический университет**

В статье рассматриваются вопросы, касающиеся необходимости формирования на отечественных промышленных предприятиях эффективной системы мотивации вовлеченности персонала в деятельность по повышению конкурентоспособности продукции; раскрывается содержание принципов мотивации; рассматриваются этапы разработки и внедрения системы мотивации на предприятии; предлагается мотивационная формула для расчета заработной платы работника предприятия, позволяющая определить индивидуальный вклад каждого работника в деятельность по повышению конкурентоспособности продукции

В условиях инновационной экономики развиваются тенденции преобразования общества за счет процесса обмена и применения знаний как в производстве, так и вне его. Ключевая роль при этом уделяется использованию потенциала работников с целью увеличения их производительности труда [9].

Ученые утверждают, что, когда цели работников не противоречат корпоративным целям и совпадают с ними, то предприятие может добиться значительных результатов в повышении своего авторитета на рынке [6,10,11]. Таким образом, чтобы эффективно мотивировать сотрудников добиваться личных и общих целей на предприятии должна быть создана система признания, вознаграждения и компенсации трудовых усилий, а также создана благоприятная общая трудовая среда [5].

Мотивация является движущей силой к достижению высокого уровня конкурентоспособности продукции. Именно мотивация позволяет побуждать работников предприятия к действиям, направленным на повышение качества работы и активизировать их творческий потенциал [7].

Анализ систем мотивации, действующих на промышленных предприятиях г. Воронежа показал, что данные системы фактически не связаны с выявлением и использованием возможностей предприятия для повышения конкурентоспособности продукции [3].

Такая важнейшая составляющая мотивации как материальное стимулирование, осуществляется в рамках традиционного стимулирования выполнения плана, т.е. за результаты хозяйственной деятельности и не достаточно точно учитывает индивидуальный вклад каждого работника [4]. Вследствие этого, на предприятиях складывается ситуация, когда работники лишь формально выполняют свои должностные обязанности и у них практически отсутствуют мотивы к развитию, повышению качества и эффективности своих работ, увеличению объемов выполняемых операций [8]. Поэтому актуальным является разработка эффективной системы мотивации персонала предприятия, обеспечивающей побуждение работников к действиям для создания конкурентоспособной продукции.

Под эффективной системой мотивации мы будем понимать научно – обоснованную совокупность форм и методов воздействия, обуславливающих поведение работников промышленного предприятия, направленное на повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции. Эффективная системы мотивации персонала для повышения конкурентоспособности продукции должна базироваться на соблюдении ряда принципов, содержание которых представлено в таблице 1.

Таблица 1

Принципы мотивации

Наименование принципа	Содержание принципа
Прозрачность	Эффективность труда работника во многом зависит от понимания им конечных результатов его труда и способов достижения этих результатов [4].
Объективность	Размер вознаграждения, которое получит работник, должен быть определен на основе объективной оценки его труда
Достаточность	Стимулы, побуждающие работников к действиям, способствующим росту конкурентоспособности продукции, должны быть достаточно сильными
Непротиворечивость	Мотивационные показатели руководителей различных подразделений не должны быть разнонаправленными
Адекватность	Вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу работника
Экономичность	Размер вознаграждения, получаемый работником, должен быть приемлем с точки зрения собственника.
Значимость	Вознаграждение, которое получает работник, должно быть значимо для него
Персонификация	Личная ответственность каждого работника за результаты труда

Разработку и внедрение эффективной системы мотивации вовлеченности персонала в деятельность по повышению конкурентоспособности продукции

промышленного предприятия рекомендуется проводить в несколько этапов, содержание которых представлено в таблице 2.

Таблица 2

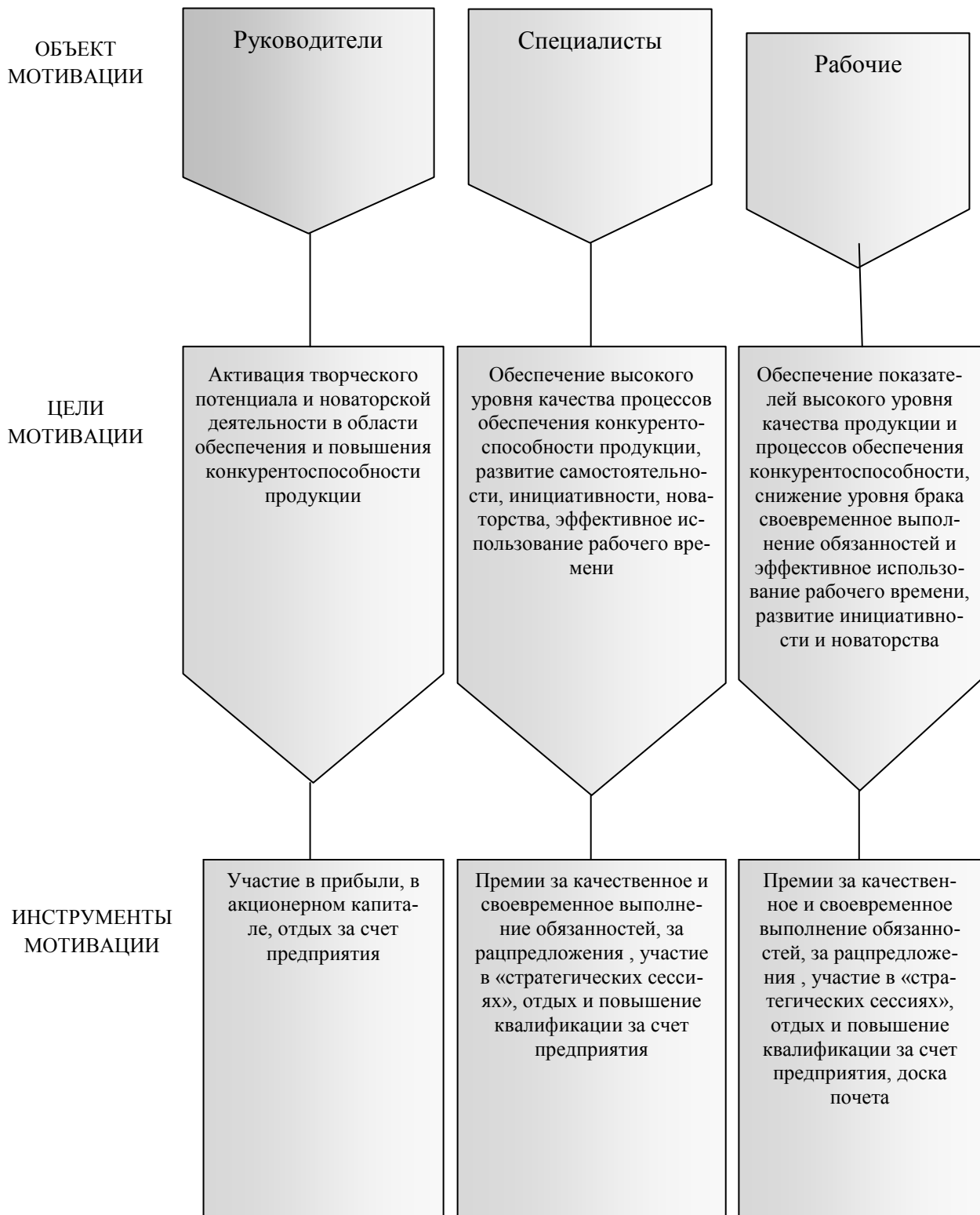
Этапы разработки и внедрения системы мотивации вовлеченности персонала в деятельность по повышению конкурентоспособности продукции

Наименование этапа	Содержание этапа
1	2
1. Разработка и проектирование	На данном этапе осуществляется мониторинг стратегических и оперативных целей предприятия, проводится анализ эффективности работы предприятия, результатов выполнения поставленных задач, осуществляется учет изменений рынка труда, общего уровня развития экономики страны, внешних возможностей и угроз. Перечисленные факторы оказывают непосредственное влияние на систему мотивации: если сотрудники знают и поддерживают цели компании, они более охотно стараются включиться в их реализацию. На данном этапе также осуществляется проектирование корпоративной политики в области оплаты и стимулирования труда персонала.
2. Планирование	На данном этапе осуществляется составление бюджета расходов на персонал: по каждой категории персонала, по месту возникновения, по видам затрат. При этом необходимо вести учет реальных изменений в содержании деятельности работников и данные мониторинга рынка труда. Необходимо вести учёт реального уровня зарплат, который диктует рынок, поскольку основная задача состоит в формировании конкурентной заработной платы (как в целом по отрасли, так и среди предприятий определенного региона). Все мероприятия и сметы расходов на персонал необходимо планировать на год, уточненные планы рекомендуется составлять ежемесячно.
3. Внедрение изменений	На данном этапе осуществляется разработка самой системы мотивации, подготовка необходимых регламентирующих документов, внесение изменений в трудовые договоры и другие необходимые документы, связанные с оплатой труда. Затем планируемые изменения доводятся до сведения руководителей отделов, подразделений и служб и до работников. Внедрение системы мотивации следует понимать как процесс изменений, в связи с этим реализовывать его необходимо в соответствии с требованиями к управлению изменениями.
4. Мониторинг эффективности	Данный этап предусматривает постоянный аудит эффективности системы мотивации, внесение предложений по ее корректировке, усовершенствованию и повышению эффективности. Систему мотивации нельзя внедрить однажды и навсегда. Изменяются план и задачи предприятия, меняется ситуация на рынке труда, законодательство, диктует свои требования научно – технический прогресс. Всё это создает новые требования к оплате труда персонала и к системе его мотивации. Поэтому необходимо постоянно производить оценку эффективности системы мотивации (в том числе и с учетом результатов ежегодной оценки сотрудников и опросов персонала предприятия) и своевременно ее совершенствовать и модернизировать.

Для формирования эффективной системы мотивации персонал предприятия нужно разбить на определенные группы, определить цели, методы и инструменты мотивации для каждой из выделенных групп работников, что продемонстрировано на рисунке. В целях повышения эффективности системы мотивации персонала при выборе ее элементов возможно использование методов экономико-математического моделирования [1,2].

Целесообразно заострить внимание на материальном стимулировании как наиболее существенном и эффективном методе побуждения работников предприятия к деятельности, направленной на повышение конкурентоспособности продукции.

Применяемые в системе материального стимулирования механизмы и инструменты должны быть направлены на обеспечение эффективной мотивации работников предприятия, оказывая целенаправленное влияние на качество и производительность труда, приводящие к повышению уровня конкурентоспособности производимой продукции [7].



Система мотивации вовлеченности персонала в деятельность по повышению конкурентоспособности продукции

Мотивационная формула при материальном стимулировании может иметь следующий вид:

$$ЗП = ФЧ + ПЧ * K_1 * K_2 * K_3,$$

где ЗП – заработная плата; ФЧ – фиксированная часть (оклад); ПЧ – плановая сумма переменной части; K_1 – коэффициент, учитывающий вклад работника в деятельность по обеспечению и повышению конкурентоспособности продукции предприятия (K_1 – коэффициент,

учитывающий уровень выполнения работником поставленных задач; K_2 – коэффициент, учитывающий внесение работником предложений по повышению конкурентоспособности продукции; K_3 – коэффициент, учитывающий качество работ).

Значения коэффициентов K были установлены в результате экспертного опроса специалистов предприятий, подвергшихся исследованию.

Полученные значения коэффициента K_1 представлены в таблице 3.

Таблица 3

Значения коэффициента K_1

Уровень выполнения задач, %	Значения коэффициента K	Содержание показателя
100%	1	Работник выполнил все поставленные задачи в установленные сроки (достижение целевого значения)
80-90%	0,9	Работник выполнил поставленные задачи и уложился в установленные сроки на уровне 80-90%
60-80%	0,6	Работник выполнил поставленные задачи и уложился в установленные сроки на уровне 60-80%
менее 60%	0	Работник выполнил поставленные задачи и уложился в установленные сроки на уровне менее 60% (недопустимое состояние)

Одним из ключевых показателей является внесение предложений по повышению конкурентоспособности продукции. Учет данного показателя должен мотивировать работников к выдвижению предложений по оптимизации и рационализации процессов на предприятии, приводящих к повышению конкурентоспособности производимой продукции.

Коэффициент K_2 может принимать следующие значения:

1 – предложения по оптимизации от сотрудника не поступали;

1,05 – от сотрудника поступили предложения по оптимизации, которые незначительно увеличили бы уровень конкурентоспособности, но руководство приняло решение отказаться от их реализации по различным объективным причинам;

1,1 – от сотрудника поступили предложения по оптимизации, реализация которых незначительно увеличила конкурентоспособность продукции;

1,3 – от сотрудника поступили предложения по оптимизации, реализация которых значительно увеличила конкурентоспособность продукции.

Такой показатель, как «качество работ» возможно оценить на основе наличия данных о дисциплинарных взысканиях, прогулах, опозданиях, отступлениях от технологии производства, допущении брака и т.п. Коэффициент K_3 может принимать следующие значения:

1 – высокое качество работ, строгое соблюдение трудовой и производственной дисциплины.

0,8 – наличие незначительных недочетов в работе.

0,6 – имеются нарушения трудовой дисциплины либо отступления от установленных к выполнению работ требований, которые не привели к снижению объема производства или выпуску бракованных изделий.

0 – имеются нарушения трудовой дисциплины, либо требований к выполнению работ, которые повлекли сбои в работе участка, цеха, снижение объема производства или выпуск бракованных изделий.

Система показателей для конкурентного предприятия должна разрабатываться с учетом его профиля и специализации, приоритетных процессов, а также ряда других факторов, оказывающих значительное влияние конкурентоспособность выпускаемой предприятием продукции. Однако, в любом случае, принципы построения такой системы одинаковы, что делает ее относительно универсальной и удобной в использовании.

Предлагаемая система материального стимулирования отличается индивидуальным подходом к каждому работнику и ставит величину его заработка в прямую зависимость от результатов его труда, тем самым повышая заинтересованность работников в выпуске конкурентоспособной продукции.

В качестве нематериальной мотивации рекомендуется организация проведения «стратегических сессий». Суть данного метода заключается в проведении специальных рабочих встреч, на которых сотрудники предприятия анализируют текущую ситуацию в области конкурентоспособности продукции, сложившуюся на предприятии, определяют возможности решения конкретных проблем, планируют конкретные действия и мероприятия по усовершенствованию.

Литература

1. Амелин, С.В. Математические методы в теории управления и исследование операций [Текст]: учебное пособие / С.В. Амелин. – Воронеж: ГОУВПО «Воронежский государственный технический университет», 2008. – 128 с.

2. Амелин, С.В. Методологические подходы к принятию организационных решений по созданию конкурентоспособной продукции [Текст] / С.В. Амелин, И.В. Щетинина // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2011. – Т. 7. - №11 - 3. - С. 55-59.

3. Дударева, О.В. Проблемы разработки системы мотивации на предприятии [Текст] / О.В. Дударева // Экономические проблемы реализации стратегических решений в производстве: материалы Всерос. науч.-практ. конф. – Воронеж, 2005. – С. 32 - 34.

4. Исаева, О.В. Организационно-экономический механизм контроллинга промышленного предприятия: монография [Текст] / О.В. Исаева, И.Л. Борисенко. - Воронеж: ГОУВПО «Воронежский государственный технический университет», 2010. - 210 с.

5. Каблашова, И.В. Мотивация персонала в рамках концепции «всеобщего менеджмента качества» [Текст] / И.В. Каблашова // Организатор производства. – 2014. - №4 (63). – С. 78 – 83.

6. Кротова, Н.Н. Система управления адаптацией машиностроительного предприятия к спросу на продукцию [Текст] : автореферат диссертации на соиска-

ние ученой степени кандидата экономических наук / Н.Н. Кротова. – Воронеж: Воронежский государственный технический университет, 2003. – 18 с.

7. Кротова, Н.Н. Формирование стратегии развития сотрудников отдела маркетинга [Текст] / Н.Н. Кротова, А.В. Кузнецова // Экономинфо. - 2004. - № 1. - С. 62-64.

8. Косолапова, А.И. Особенности кадровой политики наукоемкого предприятия [Текст] / А.И. Косолапова, В.Ю. Пестов // Экономинфо. - 2014. - № 22. - С. 78-81.

9. Пестов, В.Ю. Особенности проектирования организации производственных процессов изготовления наукоемкой продукции [Текст]/ В.Ю. Пестов // Организатор производства. - 2012. - Т. 53. - № 2. - С. 50-54.

10. Туровец, О.Г. Повышение эффективности производственных процессов на основе развития кадрового потенциала: монография [Текст] / О.Г. Туровец, И.Н. Савченко. - Воронеж: ВГТУ, 2008. – 204с.

11. Ульрих, Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR- менеджера в организации [Текст] / Д. Ульрих. – М.: Вильямс, 2012. – 304 с.

E-mail: irina_sht84@mail.ru

Ключевые слова: конкурентоспособность продукции, мотивация, система мотивации, заработная плата



ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ПОТЕНЦИАЛА РОСТА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА НАУКОЕМКОЙ ПРОДУКЦИИ

О.В. Рыбкина, канд. экон. наук, доцент

Воронежский государственный технический университет

В статье предложены подходы к оценке потенциала роста эффективности производства наукоемкой продукции в условиях развития интегрированных производственных и научно-производственных структур

В настоящее время предприятия наукоемких отраслей промышленности развиваются в непростых экономических условиях. С одной стороны, нарастает значительное число угроз внешней среды, связанных с колебаниями спроса на продукцию, санкционными ограничениями на импорт комплектующих изделий, деталей, узлов и материалов. С другой, протекция интересов предприятий наукоемкого сектора экономики со стороны государства обуславливает рост возможностей взаимодействия с рыночными агентами на различных уровнях, интеграции и наращивания внутреннего инновационно-инвестиционного потенциала. В сложившихся условиях одной из наиболее важных современных тенденций развития производственных систем является ориентация на создание интегрированных производственных структур с целью повысить конкурентоспособность выпускаемой продукции, сократить сроки ее разработки, освоения и производства, объединяют усилия и, таким образом, повышают эффективность функционирования, наращивают производственный и общий потенциал для дальнейшего развития [4]. Наряду с совершенствованием собственных структур управления и внедрением проектных форм организации деятельности, производственные предприятия становятся участниками интегрированных структур, что обуславливает возникновение ряда проблем:

- обеспечения организационной, финансово-экономической, юридической и технической готовности предприятий к вхождению в интегрированные объединения;
- оценки эффективности деятельности в рамках интегрированных объединений;
- оценки потенциала роста эффективности и совершенствования организации всех видов производственных подсистем.

Сложность перечисленных проблем и многовариантность их решения создают предпосылки непрерывного поиска неиспользованных ранее возможностей роста эффективности производства наукоемкой продукции. Возникая в подсистемах интегрированных производственных и научно-производственных структур, комплекс резервов повышения экономических и социальных показателей эффективности деятельности составляет основной стратегический по-

тенциал предприятия и объединенной группы компаний [1].

Несмотря на значительное количество работ, связанных с диагностикой потенциала предприятия, лишь ограниченное их количество позволяет применять предлагаемые авторами методики оценки потенциала предприятия в целях оценки совокупных возможностей роста эффективности производства наукоемкой продукции в современных интегрированных производственных и научно-производственных структурах. Ряд научных работ позволяет сформировать методику анализа частных показателей эффективности производственной системы [2,3], однако не содержит критериев оценки организационного потенциала интегрированных производственных объединений и возможностей повышения степени их интеграции.

Под резервами повышения степени интеграции в производственной системе предлагается понимать неиспользованные ранее возможности наиболее полного вовлечения ресурсов в производственный процесс, реализуемых на основе углубления взаимодействия экономических субъектов, упорядочения производственных взаимосвязей участников и элементов производственной системы путем формирования и развития интегрированных структур.

Оценка резервов повышения степени интеграции в производственной системе с позиции автора может быть реализована по следующим признакам:

- по пространственному признаку;
- по информационному признаку;
- по количеству степеней свободы;
- по возможностям организационного совершенствования.

Пространственная интеграция является наиболее сложным с точки зрения автора понятием, поскольку не всегда отражает фактическую тесноту связей в производственной системе. Однако развитие таких организационных форм объединений предприятий наукоемкого сектора промышленности, как кластеры, технологические и индустриальные парки, зоны опережающего развития, предполагает пространственный, территориально-сфокусированный подход к анализу эффективности ряда интегрированных структур. При оценке пространственной интеграции предлагается рассмотреть теорию построения больших инте-

гральных микросхем, где степень интеграции является показателем степени сложности интегральной микросхемы, характеризуемой числом элементов, полученных с помощью интегральной технологии на общем кристалле. Аналогичным образом, степень интеграции промышленных организаций в рамках единой структуры представляет собой показатель степени сложности структуры, характеризуемый числом входящих в нее организаций.

Для характеристики степени интеграции в микроэлектронике используют условный показатель, в зависимости от значения которого производится классификация микросхем. Проецируя показатель на экономические системы, разновидностью которых являются интегрированные организационно-производственные структуры, автором предложен коэффициент пространственной интеграции организаций (формула 1):

$$K_{инт} = \lg N \quad (1)$$

где $K_{инт}$ – коэффициент пространственной интеграции; N – количество элементов производственной системы.

Указанная формула позволяет получить число, характеризующее сложность интегрированной производственной структуры в зависимости от числа входящих в нее организаций. Различаться интегрированные производственные структуры с одинаковым числом участников будут по параметрам эффективности, качества и конкурентоспособности продукции, а также функциональными возможностями и формами организации. Исходя из предложенного подхода, чем большее число участников производственного процесса объединены в интегрированную организационно-производственную структуру, тем выше показатель интеграции. Соответственно, возможности пространственной интеграции практически не ограничены (особенно если принимать во внимание стремительное развитие отношений производственного аутсорсинга и виртуальных форм организационных структур). Однако данное выражение является справедливым лишь при рассмотрении пространственной формы интеграции. Организации, объединенные в интегрированную производственную структуру, могут не обладать необходимыми взаимосвязями, что обуславливает необходимость рассмотрения степени их информационной интеграции (формула 2):

$$C_{инт} = \frac{N_{КИС}}{N_{общ}} \times 100 \quad (2)$$

где $C_{инт}$ – степень информационной интеграции подразделений/организаций, %; $N_{КИС}$ – количе-

ство подразделений/организаций, использующих единую корпоративную информационную систему (КИС); $N_{общ}$ – общее количество подразделений/организаций.

В совокупности показатели пространственной и информационной интеграции позволяют оценить тесноту связей, обусловленных использованием единого информационного пространства, в зависимости от числа входящих в интегрированную производственную структуру организаций. Различная специализация организаций в рамках единой интегрированной производственной структуры обуславливает значительное количество форм интеграции, в рамках которых реализуются производственные процессы.

По количеству степеней свободы в производственной системе оценка возможностей интеграции может быть проведена исходя из фактического количества функций, которые могут быть переданы в аутсорсинг. Иначе говоря, оценить возможности интеграции предприятий предлагается через алгоритм готовности и целесообразности отдать «на сторону» ту или иную функцию. Чем больше количество функций, подлежащих аутсорсингу, тем выше резервы интеграции в производственной системе (формула 3):

$$N_{своб} = \frac{K_{АБП}}{K_{БП}} \times 100 \quad (3)$$

где $N_{своб}$ – показатель степени свободы в интегрированном объединении, %; $K_{АБП}$ – количество бизнес-процессов, переданных в аутсорсинг; $K_{БП}$ – общее количество бизнес-процессов производственного объединения.

Современная тенденция в данной области такова, что предприятия стремятся передать максимальное число функций в аутсорсинг вплоть до того, что владеют только товарным знаком или брендом, а также функциями стратегического планирования (примером может послужить опыт компании Nike). Объединения предприятий, разрабатывающих и выпускающих наукоемкую продукцию, как правило, оставляют ключевые бизнес-процессы под собственным управлением, передавая в аутсорсинг вспомогательные, из-за высокого уровня риска потери ключевых компетенций, конфиденциальности и снижения конкурентоспособности.

Возможности организационного совершенствования предприятий наукоемкого сектора экономики являются наиболее ценной составляющей потенциала интегрированных объединений. Одним из возможных направлений анализа резервов организационного совершенствования интегрированных производственных систем является оценка количества контрагентов предприятия и вероятности отказа от прежних контрагентов по различным причинам (например, увеличе-

ние процента брака, увеличение времени поставки, стоимости, территориальной удаленности и др.).

Примером оптимизации сети поставщиков выступает ОАО «АвтоВАЗ», 25% акций которого выкупил французский концерн Renault-Nissan. В 2009г. АвтоВАЗ попытался оценить своих контрагентов по методике оценки Renault, которая включала следующие показатели: уровень брака, технический уровень, развитость производства, финансовая устойчивость и инженерный потенциал. Поставщики распределялись по четырем категориям: А – лучшие, В – хорошие, С – приемлемые, но требуют улучшений, D – имеют недопустимо низкий уровень. Из 280 основных поставщиков АвтоВАЗа требованиям Renault удовлетворяло лишь 20 компаний – с остальными работать было нельзя. Средний показатель брака достигал 850 деталей на миллион – у ведущих автопроизводителей 50. Основной загвоздкой стал инженерный потенциал. Смежники АвтоВАЗа получали с завода готовые чертежи и по ним выпускали деталь, в то время как в мире отрасль развивалась по пути специализации. У поставщиков не существовало конструкторских бюро, а все разработки, как правило, сосредоточены на автозаводах [5]. В данном примере в качестве резерва интеграции выступает возможность отказа от контрагента и пересмотр общей политики и оценки организационной деятельности.

Показатели оценки резервов роста эффективности интеграции, перечисленные направления оценки потенциала современных интегрированных производственных структур позволяют сформировать систему показателей количественного и качественного характера, особенностью которой является обобщение разрозненного опыта управления сложными производственными объединениями для повышения эффек-

тивности совместной деятельности и усиления синергетического эффекта в производственных системах.

Литература

1. Архипенко, В.А. Управление ресурсным потенциалом предприятия как фактор роста эффективности стратегического планирования [Текст]: автореф. диссертации на соискание ученой степени канд.экон.наук: 05.13.10 / В.А. Архипенко. – Таганрог, 2000. – 22 с.
2. Попова, Е.С. К вопросу о диагностике производственного потенциала предприятия [Текст] / Попова Е.С. // Организатор производства. – 2007. - № 1. – С.100-102.
3. Жукова, Е.А. Методика анализа управления устойчивым развитием корпоративных образований в условиях цикличности / Е.А. Жукова // Инновационный Вестник Регион. Воронеж. - 2012. - № 2. - С.15-19.
4. Стрижанов, И.А. Стратегия развития техники и технологии производства сложных наукоемких изделий [Текст] / И.А. Стрижанов // Экономинфо. – 2013. - №20. – С.43-46.
5. Петрова, Ю. Французский гамбит [Текст] / Ю. Петрова // Секрет фирмы. – 2013. - №3 (328). – С.18-25.



8 (473) 243-76-67

E-mail: ryzhunya@inbox.ru

Ключевые слова: резервы, потенциал, интеграция, интегрированные производственные структуры, наукоемкая продукция

СПЕЦИФИКА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ РЕИНЖИНИРИНГА НА ОСНОВЕ СОВРЕМЕННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**И.В. Казьмина, канд. экон. наук, ст. преподаватель
Воронежский государственный технический университет**

В статье проводится анализ характерных особенностей изменения производственных процессов при проведении реинжиниринга на основе современных информационных технологий. С использованием результатов анализа уточнены основные свойства информационной системы управления предприятием на основе современных информационных технологий, а также определены основные типы информационных технологий, которые могут быть применены при проведении реинжиниринга. Обосновано утверждение о том, что современные информационные технологии дают возможность работать по-новому, а следовательно, порождают новый подход к проектированию процессов

Возникновение реинжиниринга процессов стало возможным благодаря достижениям информационных технологий (ИТ), которые связывают участников бизнес-процессов в целостные технологические цепочки быстрее по сравнению с традиционными методами взаимодействия [1]. В общем случае ИТ - это совокупность взаимосвязанных процедур преобразования данных с использованием системы методов их выполнения в определенной технической среде. Современные ИТ в экономике - неотъемлемая часть реинжиниринга, основной конструктивный фактор его успеха, так как они позволяют проводить существенные изменения бизнес-процессов.

ИТ и реинжиниринг процессов взаимосвязаны: возможности ИТ должны поддерживать процессы, а процессы должны выполняться в условиях, соответствующих состоянию современных ИТ. Они порождают значительные изменения производственных процессов и должны рассматриваться не просто как автоматизация или механизация производственных процессов, а как фундаментальное реформирование технологических цепочек, используемых на предприятии, с целью обеспечения развития и результативного функционирования предприятия на этапе становления креативной экономики. В связи с этим анализ особенностей изменения производственных бизнес-процессов при проведении реинжиниринга на основе современных ИТ является весьма актуальным.

Целью настоящей статьи является системный анализ характерных особенностей изменения производственных процессов при проведении реинжиниринга с использованием разнообразных современных ИТ и уточнение на этой основе основных свойств интегрированной информационной системы управления предприятием с применением современных ИТ.

Ниже в качестве интегрированной информационной системы управления предприятием будем рассматривать систему в виде взаимосвязанной совокупности информации, средств и методов ее обработки, а также персонала, реализующего информационный процесс в интересах достижения поставленной цели.

В процессе выявления характерных особенностей изменения производственных процессов при проведении реинжиниринга процессов с использова-

нием разнообразных современных ИТ было обращено внимание на основные узловые задачи, которые решаются информационной системой при проведении реинжиниринга. К таким задачам относятся:

объединение информационных ресурсов структурных подразделений предприятия;

обеспечение фундаментального реформирования технологических цепочек, процессов на предприятии;

создание интегрированной корпоративной информационной системы управления предприятием.

При анализе указанных задач можно выделить три категории изменений бизнес-процессов [1 - 3].

Изменения, относящиеся к первой категории, не являются революционными. Они позволяют:

улучшить временные характеристики производственных процессов без модификации их содержания;

автоматизировать производственные процессы и тем самым повысить производительность труда;

изменить технологический процесс обработки информации (вместо автоматизации этапов существующего процесса возможно, например, внедрить сетевую обработку в реальном масштабе времени);

анализировать данные новыми методами с использованием средств вычислительной техники.

Изменения, относящиеся ко второй категории, связаны с реорганизацией последовательности шагов по выполнению заданий (элементарных операций) в процессе. Цель этой реорганизации состоит в существенном улучшении производственных процессов за счет:

координирования действий путем быстрого доступа к необходимой информации в пределах организации;

одновременного выполнения различных работ, используя электронные базы данных и беспроводные сети;

перехода к распределенной организации данных, обеспечивающей доступ к информации из различных мест;

использования экспертных систем для привлечения сотрудников средней квалификации к выполнению сложных высококвалифицированных работ;

использования систем поддержки принятия решений для делегирования (переноса принятия решений) на более низкий уровень управления с целью сокращения времени принятия решений и времени их реализации;

вынесение части процессов за пределы организации и предоставления клиентам или поставщикам возможности доступа к информационным системам предприятия.

Изменения из третьей категории не затрагивают сами процессы, но позволяют контролировать каждый конкретный процесс и выявлять, где он наталкивается на те или иные проблемы.

Из анализа указанных выше категорий изменения производственных процессов следует, что каждой категории соответствует свой уровень ИТ.

Между реинжинирингом и ИТ существует определенная взаимосвязь. С одной стороны, проведение реинжиниринга без внедрения информационных систем не даст возможности воспользоваться всеми его преимуществами. С другой стороны, автоматизация несовершенных бизнес-процессов не дает ожидаемой эффективности от внедрения.

На основании вышеизложенного становится понятно, что роль ИТ в проведении реинжиниринга процессов трудно переоценить, однако ошибочно также думать, что ИТ - единственный существенный элемент для реинжиниринга. ИТ сами по себе не обеспечивают то кардинальное обновление, которое ожидается получить от реинжиниринга. Очевидно, что реинжиниринг бизнес-процессов, как и любое другое направление организационного развития предполагает применение системного подхода при его внедрении. Поэтому технология процесса вообще и ИТ, в частности, должны рассматриваться лишь как часть бизнес-системы, в состав которой наряду с технологиями и методами выполнения работ входят также и организационная структура, системы мониторинга и управления, система управления качеством и др. [1,2,5].

Для проведения работ по реинжинирингу необходима информационная поддержка - соответствующие методики и инструментальные средства. Реинжиниринг обычно включает в себя построение информационной системы управления предприятием на основе современных ИТ для поддержки нового бизнеса. При создании новой интегрированной информационной системы осуществляется: выбор конфигурации технической платформы для поддержки информационных и коммуникационных требований, разработка и наполнение базы данных, установка системы телекоммуникации, программирование, настройка и отладка программных модулей информационной системы управления предприятием. Исходя из этого можно сделать вывод о том, что ядром интегрированной информационных систем являются ИТ.

Поскольку ИТ являются одним из ключевых элементов реинжиниринга, то разработчики проекта по усовершенствованию бизнес-процессов должны

иметь представление о возможностях их использования в конкретном бизнесе. К числу ИТ, с которыми участники реинжиниринга должны быть знакомы, относятся экспертные системы, системы управления большими базами данных, рабочие станции, интерактивные видеодиски и др.

Воздействие современных ИТ на развитие реинжиниринга процессов осуществляется практически во всех областях деятельности организации. ИТ позволяют [1 - 3]:

автоматизировать существующий процесс, при этом новая информационная технология используется для автоматизации процесса, а не для его изменения;

использовать персональные компьютеры как инструмент проведения расчетов, анализа с целью автоматизации интеллектуального труда;

изменить полностью технологический процесс обработки информации при выполнении процессов;

исключить посредников в технологическом процессе реализации продукции за счет применения, например, виртуальных магазинов в Internet;

использовать новые технологии при требовании радикального, творческого изменения бизнес-процесса.

Применение ИТ должно быть многогранным, и может быть ограничено лишь широтой видения их возможностей. Основные варианты применения современных ИТ при проведении реинжиниринга процессов состоят в следующем:

использование автоматизированных рабочих мест;

использование систем управления рабочими потоками (Workflow);

использование интегрированных информационных систем управления предприятием;

применение экспертных систем;

применение систем поддержки принятия решений;

использование совместных баз данных;

применение глобальных беспроводных сетевых коммуникаций и вычислительных сетей.

Для создания информационных систем управления предприятием разработано множество технологий. В качестве примера можно отметить следующие из них [1 - 4]:

1) ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) - архитектура интегрированных информационных систем;

2) CASE (Computer Aided Software Engineering) - технологии разработки информационных систем, позволяющих построить структуру логического проекта системы;

3) SADT (Structured Analysis and Design Technique) - методология функционального моделирования бизнес-процессов, структурного анализа и техники проектирования и др.

В настоящее время отмечается активный переход к использованию интегрированных методологий и инструментальных средств для разработки

Экономические проблемы организации производства

информационных систем управления предприятием. При этом методология и поддерживающий ее набор инструментальных средств обеспечивают руководству предприятия полный контроль и гибкое управление.

В таблице приведены результаты системного анализа характерных особенностей изменения производственных процессов при проведении реинжиниринга на основе современных ИТ [4,5,6,7].

Характерные особенности изменений производственных процессов при проведении реинжиниринга на основе современных ИТ

№ п.п.	Наименование типа ИТ	Возможные основные изменения производственных процессов при применении ИТ	Примечание
1	Автоматизированные рабочие места	изменяют технологический процесс обработки информации (вместо автоматизации этапов существующего процесса возможно, например, внедрить сетевую обработку в реальном масштабе времени); изменяют характер труда работников предприятия, позволяют интегрировать различные их функции; обеспечивают оперативное получение работником предприятия нормативной информации и в большем объеме самостоятельно перерабатывать информацию; обеспечивают возможность самостоятельно формировать информационные сообщения и самостоятельно принимать решения; позволяют полностью исключить некоторые фрагменты процесса, например запросы, ожидание ответа и передачу документов из одного подразделения в другое	Создаются на основе применения локальных сетей с использованием ПЭВМ (рабочих станций)
2	Системы управления рабочими потоками	позволяют оперативно связывать операции исполнителей из различных подразделений внутри предприятия и программные приложения в сквозные бизнес-процессы; позволяют организовать непосредственный обмен результатами работы между участниками бизнес-процесса; инициируют работу исполнителей по завершению выполнения автоматических процедур; обеспечивают мониторинг выполнения бизнес-процесса со стороны руководства предприятия	Создаются на основе системы Workflow с для организации коллективной работы на основе использования специального ПО
3	Интегрированные информационные системы управления предприятием	обеспечивают согласованность процедур, методов и инструментальной поддержки реинжиниринга бизнес-процессов; обеспечивают операционное вычисление стоимости, организации и реорганизации процессов, управление качеством; предоставляют менеджерам предприятия справочное руководство по систематическому и полному моделированию бизнес-процессов; позволяют документировать каждый базовый элемент системы управления качеством (TQM), фигурирующий в стандарте ISO 9000; обеспечивают интеграцию с другими системами управления предприятием [4]: CASE-системы, BAAN, IDEF, Project Management, Workflow, Галактика и др.	Создается на базе концепции ARIS – многопользовательская среда описания и анализа бизнес-процессов предприятий, поддерживающая разработку сложных информационных систем и сопровождающая весь цикл разработки «анализ – проектирование – реализация»
4	Экспертные системы	способствуют замене экспертов и узких специалистов неспециалистами и специалистами широкого профиля; обеспечивают проверку финансового состояния клиента с помощью экспертной системы в случае достаточно дорогостоящих заказов; обеспечивают снижение числа производственных издержек и ошибок, возникающих в ходе взаимодействия между людьми; приводят к уменьшению численности работников, занятых в производстве, что позволяет снизить затраты на оплату труда	Создаются на основе средств доступа к базам и хранилищам данных, содержащих набор инструкций, с помощью которых пользователь справляется со сложной задачей
5	Системы поддержки принятия решений	обеспечивают выбор оптимального решения среди нескольких вариантов, характеризующихся разными уровнями риска и результативности; обеспечивают предоставление оперативной информации и инструментов для ее обработки, избавляют менеджеров от принятия тактических решений; обеспечивают делегирование (перенос принятия решений) на более низкий уровень управления, значительно сокращают время принятия решений, а, следовательно, и время их реализации; обеспечивают возможность оперативного пересмотра и корректировки планов производства, по мере необходимости	Создаются на основе средств моделирования и анализа, OLAP-систем, а также путем доступа к базам и хранилищам данных

Продолжение таблицы

6	Распределенные базы данных	<p>обеспечивают возможность интегрировать функции различных работников, одновременно работать с одной и той же информацией, хранящейся в онлайн-базе данных;</p> <p>обеспечивают возможность обмена между работниками предприятия информацией через интегрированную базу данных;</p> <p>проводимые изменения становятся доступными параллельно для всех заинтересованных участников бизнес-процесса</p>	<p>Создаются в локальных сетях с использованием архитектуры «Клиент-сервер» и беспроводных «облачных» технологий</p>
7	Глобальные беспроводные сетевые коммуникации и вычислительные сети	<p>достигается большая децентрализация управления в крупных корпорациях;</p> <p>обеспечивают объединение независимых предприятий, участвующих в общих бизнес-процессах в консорциумы и виртуальные корпорации;</p> <p>обеспечивают возможность видоизменения предприятий и межорганизационного взаимодействия с позиций организационной структуры, организации бизнес-процессов и управления;</p> <p>дают возможность проведения онлайн-конференций и совещаний, мгновенного получения информации от географически отдаленных от центрального офиса подразделений с использованием сетевых коммуникаций;</p> <p>обеспечивают более эффективный контакт сотрудников виртуальных офисов предприятия с потенциальными покупателями производимой продукции</p>	<p>Создаются на основе сети Internet, стандартов электронного обмена данными (EDI – electro-nicdatainterchange), а также на основе широкополосных беспроводных технологий на основе LTE</p>

Из анализа таблицы следует, что применение перечисленных выше современных ИТ при проведении реинжиниринга процессов на предприятии обеспечит существенную трансформацию предприятий с позиций организационной структуры, организации бизнес-процессов и управления.

Вследствие применения современных ИТ, новыми свойствами интегрированной информационной системы управления стали проявления, отражающие специфические черты, за счет использования сетевых коммуникаций, распределенных баз данных и вычислительных сетей на основе беспроводных «облачных» технологий, а также виртуальных офисов, повысивших самостоятельность сотрудников предприятия и эффективность контакта с потенциальными покупателями выпускаемой продукции (таблица).

В результате применения современных ИТ и с учетом выявленных особенностей изменения производственных процессов при применении ИТ интегрированная информационная система определяется следующими основными свойствами:

наличием определенной цели функционирования предприятия, - получение прибыли в определенной отрасли;

умением перенастраиваться с учетом специфики производства в масштабе времени, близком к реальному;

наличием в распределенной базе данных предприятия универсального комплекта процессов;

возможностью снижения производственных затрат на предприятии при реализации новых бизнес-процессов, а также числа производственных издержек и ошибок, возникающих в ходе взаимодействия между людьми;

возможностью гибкого реагирования на изменения ситуации на рынке с целью поддержания конкурентного преимущества предприятия;

возможностью расчета отклонений фактических значений показателей от индикаторных по наиболее важным показателям с конкретизацией причины, времени, места и ответственного исполнителя;

способностью обеспечения информационной взаимосвязи с иными корпоративными и отраслевыми системами;

согласованностью процедур, методов и инструментальной поддержки реинжиниринга процессов;

способностью интеграции с другими системами управления предприятием;

возможностью использования глобальных сетевых коммуникаций с целью объединения независимых предприятий, участвующих в общих процессах в консорциумы и виртуальные корпорации;

возможностью функционирования виртуальных офисов на предприятии с целью повышения самостоятельности сотрудников предприятия и эффективности контакта с потенциальными покупателями выпускаемой продукции;

возможностью мониторинга выполнения процессов со стороны руководства предприятия в реальном масштабе времени;

восприятие интегрированной информационной системы управления предприятием как человеко-компьютерной системы обработки информации.

ИТ сами по себе не обеспечивают то кардинальное обновление, которое ожидается получить от реинжиниринга. Очевидно, что реинжиниринг бизнес-процессов, как и любое другое направление организационного развития предполагает применение системного подхода при его внедрении. Поэтому технология производственного процесса вообще и ИТ, в частности, должны рассматриваться лишь как часть бизнес-системы, в состав которой наряду с технологиями и методами выполнения работ входят также и органи-

зационная структура, системы контроля и управления, корпоративная культура.

Следовательно, основная цель ИТ - оказывать содействие менеджменту, реагировать на динамику рынка, создавать, поддерживать и углублять конкурентное преимущество, обеспечивать мониторинг производственных процессов, а при проведении реинжиниринга - обеспечить согласованность процедур, методов и инструментальной поддержки реинжиниринговых мероприятий [3,5,7].

Таким образом, на основании проведенного анализа характерных особенностей изменения производственных процессов при применении на предприятиях современных ИТ уточнения свойств интегрированной информационной системы управления предприятием на основе современных ИТ можно сделать следующие выводы.

1. Определено семь основных типов ИТ, которые могут быть применены при проведении реинжиниринга: автоматизированные рабочие места; системы управления рабочими потоками; интегрированные информационные системы управления предприятием; экспертные системы; системы поддержки принятия решений; совместные базы данных; глобальные беспроводные сетевые коммуникации и вычислительные сети. Перечисленные ИТ - неотъемлемая часть реинжиниринга бизнес-процессов, важнейший конструктивный фактор его успеха, так как они позволяют усовершенствовать бизнес-процессы. Их роль в создании новых бизнес-процессов существенна.

2. Установлено, что применение ИТ само по себе еще не является реинжинирингом, и требует профессионализма, настойчивости и изобретательности при его проведении. Современные ИТ дают возможность работать по-новому, а следовательно, порождают новый подход к проектированию бизнес-процессов.

В настоящее время в результате применения современных ИТ новыми свойствами информационной системы управления стали проявления, отражающие специфические черты, за счет использования сетевых коммуникаций, распределенных баз данных и вычислительных сетей на основе беспроводных «облачных» технологий, а также виртуальных офисов, повысивших самостоятельность сотрудников предприятия и эффективность контакта с потенциальными покупателями выпускаемой продукции.

Литература

1. Конкурентоспособность и реинжиниринг в антикризисном управлении [Текст] / под ред. Дорофеева В.Д. – Пенза: "ПИЭРАУ", 2012

2. Хватов, К.Ю. Развитие классификационных критериев и показателей рисков при формировании стратегии продукции [Текст] / К.Ю. Хватов // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. - 2015. – Т. 56. - № 4. - С.332-336. .

3. Современные проблемы реинжиниринга бизнес-процессов [Текст] : учеб. пособие / О.В. Лускатова, М.В. Робертс; Владим. гос. ун-т. – Владимир: ВГУ, 2011.

4. Туровец, О.Г. Организация реинжиниринга производственных процессов на промышленном предприятии [Текст]: монография / О.Г. Туровец, И.В. Маслова. - Воронеж: Воронеж. гос. техн. ун-т, 2007. - 235 с. (Серия «Теория и практика организации промышленного производства»)

5. Щеголева, Т.В. Организация производственных процессов на принципах логистических интеграций [Текст] / Т.В. Щеголева // Организатор производства. - 2010. - Т. 47. - № 4. - с. 13-17.

6. Щеголева, Т.В. Логистические принципы организации сложного наукоемкого производства [Текст] / Т.В. Щеголева // Экономинфо. - 2012. - № 17. - с. 67-70.

7. Щеголева, Т.В. Логистический подход к организации сложного наукоемкого производства [Текст] / Т.В. Щеголева // Вестник Воронежского государственного технического университета. - 2012. - Т. 8. - № 8. - С. 77-80.

E-mail: artemidas@rambler.ru

Ключевые слова: *информационные технологии, реинжиниринг процессов, особенности изменения производственных процессов, глобальные компьютерные сети, сетевые коммуникации, «облачные» технологии, виртуальные офисы*

МАРКЕТИНГ

МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ РЫНКА ИНВЕСТИЦИЙ В СФЕРЕ НЕДВИЖИМОСТИ В РФ И ЗА РУБЕЖОМ

В. А. Тётушкин, канд. техн. наук, доцент,
Тамбовский государственный технический университет

Актуальность исследования заключается в том, что инвестирование в недвижимость всегда считалось отличным вложением капитала. Кто-то инвестирует для того, чтоб сохранить свои деньги, а кто-то рассчитывает и на неплохую прибыль от такого рода вложения. Возникают вопросы: почему же инвестиции в недвижимость так привлекают многих людей, чем они выгодны, как правильно вкладывать свои деньги, чтобы минимизировать риски, а в дальнейшем и вовсе получать хорошую прибыль. Цель данного исследования – проведение маркетингового анализа современного рынка инвестиций в сфере недвижимости в России и за рубежом. Реализация задачи была достигнута за счет использования эконометрических методов сравнения, анализа и системного подхода. Исследование доказало, что инвестирование в недвижимость только набирает обороты. Это один из самых стабильных и проверенных способов не только сохранить, но и приумножить свой вклад. С каждым годом спрос как на коммерческую, так и на жилую недвижимость увеличивается, а вот предложение растет не так быстро. Цены на недвижимость медленно, но уверенно растут. Бывают моменты обвалов, когда недвижимость за несколько месяцев существенно теряет в цене, но это, скорее всего, исключение, нежели правило. Чаще всего инвесторов привлекает торговая и другая коммерческая недвижимость. При сделках с недвижимостью необходимо придерживаться определенного маркетингового и инвестиционного плана и учитывать проблемы социально-экономического развития конкретной страны

Введение

Причиной более высокой инвестиционной привлекательности для граждан объектов недвижимости, чем таких объектов инвестиций, как антиквариат или драгоценные металлы, является то, что они могут приносить доход не только в результате перепродажи, но также могут использоваться самим правообладателем-инвестором (для личного проживания) или для извлечения дохода в текущем периоде (например, от сдачи в аренду). Согласно Гражданскому кодексу РФ недвижимость как объект собственности (имущества) включает земельные участки, участки недр, обособленные водные объекты и всё то, что прочно связано с землей, то есть объекты, перемещение которых без соразмерного ущерба их значению невозможно, в том числе леса, многолетние насаждения, здания и сооружения [1].

Создание каждого объекта недвижимости - особый инвестиционный проект, так что основой для исследования процесса девелопмента является подход к нему как к инвестиционному проекту. Система финансового обеспечения инвестиционного процесса складывается из органического единства источников финансирования инвестиционной деятельности и методов финансирования. К методам финансирования реальных инвестиций относятся: самофинансирование, финансирование через механизмы рынка капитала, привлечение капитала через кредитный рынок, бюджетное финансирование, комбинированные схемы финансирования инвестиций [2]. Инициатором инвестиционного проекта может быть физическое лицо или предприятие. Выдвинув инвестиционную идею, инициатор проекта определяется с источниками ее финансирования. Это могут быть собственные ресурсы, привлеченные (консолидированные средства инвесторов - пайщиков или акционеров) и заемные средства (долгосрочный банковский кредит, размещение облигаций, лизинг, ссуды юридических лиц и государства), а также средства государственно-

го бюджета (в виде прямых государственных инвестиций, налоговых льгот и освобождений). Выбирая источник финансирования, инициатор проекта руководствуется стремлением минимизировать индивидуальные затраты по оплате финансирования при рациональном распределении рисков [3].

1. Состояние проблемы инвестиций в недвижимость

У всех разные причины инвестирования: одни хотят быстро заработать, другие – сохранить средства, третьи – сформировать источник стабильного дохода. С помощью недвижимости можно при желании преуспеть в любой стратегии.

1. Инвестиции в России. Вторичный рынок недвижимости. За 2013-2014 годы по темпам роста цен на недвижимость Россия занимает 4 место после Бразилии, Австрии и Турции. Если брать города, то Москва с приростом в 5,5% - вторая после Гонконга по приросту стоимости. В основном, вложения во вторичный рынок (приобретение квартир, офисов, земельных участков) используются для получения арендного дохода. Такой инструмент, как правило, не дает больших доходов – уровень порядка 8-12%, требует достаточно весомые изначальные вложения и наличия руки на пульсе для отслеживания добросовестности арендатора, оплаты налогов и сборов. Инвестиции в недвижимость достаточно низкорисковые, но при этом и низколиквидные: быстро продать недвижимость непросто. И не всегда будет достаточно грамотно составить договор и предусмотреть в нем свои риски и возможности. Инструмент хорош для тех, кто заинтересован в получении стабильного дохода.

2. Инвестиции в России. Строящиеся объекты. Вложения в строящиеся объекты выбирают более рискованные и опытные инвесторы, которые хотят заработать на росте стоимости объекта от закладки фундамента до сдачи объекта в эксплуатацию. Доходность – в среднем – от 20 до 40% годовых. Изначаль-

ные вложения как правило несколько меньше, чем во вторичный рынок, но все зависит от объекта, его расположения и ряда других параметров. Что касается рисков – они также выше. При выборе объекта важно оценивать застройщика, инвестора, сам объект, планируемую инфраструктуру анализировать планы застройки или реконструкции ближайшего окружения. Ситуация, когда объект сдается вовремя – скорее исключение из правила, поэтому определенный лаг времени на задержку придется заложить. Ликвидность строящихся объектов несколько выше, чем у вторичного рынка, поскольку цена на объект даже при «стоящем рынке» будет расти по мере увеличения его готовности.

3. Инвестиции в Закрытые паевые инвестиционные фонды недвижимости (ЗПИФ). Этот инструмент может подойти как тем, кто хочет получать стабильный доход (инвестиции в рентные ЗПИФы), так и для высокорисковых инвесторов (вложения в строительные и девелоперские ЗПИФы). На начало марта 2013 года из более, чем 500 ЗПИФов на непрофессиональных частных инвесторов ориентировано всего около 25. Инвестирование в ЗПИФ недвижимости рентного типа будет иметь небольшой уровень риска, но и доходность рентного фонда будет не слишком высокой – порядка 10-12%. Ожидаемая доходность инвестирования в венчурные или девелоперские фонды может быть значительно выше (до 150%), соответственно, выше будет и уровень риска. Минимальный порог входа – от 100 000 рублей. Срок инвестиций – до 15 лет. Приобрести паи можно выкупив часть паев у уже существующих инвесторов, при дополнительном выпуске паев по подписке или же купить на бирже ММВБ-РТС. Вложения в ЗПИФы имеет ряд преимуществ от диверсификации рисков до получения налоговых льгот.

4. Зарубежная недвижимость. Прежде, чем инвестировать в зарубежную недвижимость очень важно понимать, с какой целью это делать. Если планировать приобрести для последующей сдачи и получения дохода – это одно. Если арендный доход – временное явление, пока не подрастет ребенок и не уедет на учебу – это другое. Если же инвестировать в строящиеся объекты или ориентироваться на быстрое получение прибыли в рамках периода строительства – это третье.

Важно оценивать страну будущих инвестиций комплексно сквозь призму целей и имеющихся возможностей. Начиная с информации по уровню инфляции (в европейских странах в отличие от России она, как правило, не превышает 2-3%) и до информации по условиям ипотечного кредитования. По этому параметру мы тоже сильно отстаем от Европы. У нас ставки в долларах начинаются с 8-9%, в Европе средняя ставка (в зависимости от страны) 2-4%. При отсутствии полной суммы инвестиций можно оформить ипотечный кредит на гораздо более выгодных

условиях, нежели в России. Недвижимость (при грамотном инвестировании) может предложить разные варианты доходности как по периодичности, так и по уровню этого самого дохода. Все зависит от желаний, возможностей и в первую очередь – целей.

2. Маркетинговый анализ видов инвестиций в недвижимость.

Инвестиции в недвижимость бывают разные. В соответствии от целей и возможностей можно выбрать именно тот вариант инвестирования, которые оптимально подходит. Далее разберем основные виды инвестиций в недвижимость, поговорим об их плюсах, о том, в каких условиях можно получить максимальную выгоду от подобного рода вложений.

Инвестиции в жилую недвижимость. Как правило, инвестиции в жилую недвижимость связаны с покупкой и последующей сдачей жилплощади в аренду. Даже люди очень далекие от мира бизнеса и финансов понимают всю простоту данной схемы. Квартира покупается, а потом сдается в аренду с ежемесячной оплатой. Это самый простой вид инвестирования в недвижимость, самый доступный и понятный широкому кругу людей. Но тут тоже есть моменты, учитывать которые нужно еще до покупки квартиры. Возникают вопросы: например, какой район выбрать, насколько должна быть благоустроенной планировка, дорогой делать ремонт или нет, как обставить и так далее. Тем не менее, практически отсутствует возможность ошибиться по-крупному и потерять все средства. Первый минус, с которым связан данный вид инвестирования – это личное участие во всем процессе. Можно нанять профессионала, который подберет квартиру, просмотрит десятки вариантов, составит договор, соберет все необходимые документы, договорится с продавцами, а клиенту останется лишь поставить подпись и передать деньги. Но услуги таких людей стоят не дешево, и выгода покупки может быть утрачена. Если стоит задача максимально выгодно вложить деньги в жилую недвижимость, то придется все делать своими силами. Второй минус уже возникнет после того, как приобретете квартиру. Сдача жилья непосредственно связана с общением. Придется искать квартиранты, договариваться с ними, получать оплату, откликаться на их запросы о мелких поломках в квартире и т.д. Все это время, а если вкладывать деньги в несколько квартир, то можно столкнуться с тем, что просто не будет возможности успевать уделять внимание всем своим жильцам. Не уходит в прошлое такой вид вложения в жилую недвижимость как ипотека. Но тут нужно понимать, что инвестор должен быть с определенным опытом, чтоб суметь выбрать правильную квартиру или застройщика, оптимальное предложение от банка, разобраться во всех документах и выявить подводные камни кредитования. Ипотека имеет свои плюсы. Во-первых, клиенту понадобится значительно меньшая сумма денег, во-вторых, ипотека дается

на длительное время, что позволит выплачивать квартиру не один год. Подобный вид инвестирования подойдет не всем, и особенно тем, кто не признает никаких займов.

Инвестируя в жилую недвижимость, клиенты должны учесть такие особенности. Более выгодные вложения в объекты, которые имеют развитую инфраструктуру: подземный паркинг, различные заведения в жилом комплексе (магазины, рестораны, тренажерные залы, аптеки). Также стоит обратить внимание на квартиры с необычным и интересным дизайном, хорошим видом из окна. Транспортная развязка. Квартиры у метро или остановок транспорта будут дороже. Поэтому, инвестируя деньги в жилую недвижимость, нужно обращать внимание и на данный фактор. Есть только один случай, когда можно не учитывать транспортную развязку – покупка элитной недвижимости. Люди, которые собираются отдать более миллиона долларов за квартиру, вряд ли будут сильно озадачены тем, что рядом нет метро.

Инвестирование в строящуюся недвижимость. Очень часто компании застройщики предлагают стать инвесторами их проектов. Схема тоже довольно простая и понятная, но в отличие от инвестирования в уже готовые квартиры, может принести значительную прибыль. Инвесторы вкладывают определенную сумму денег, как правило, это полная стоимость квартиры, еще на этапе возведения. Этапы могут быть разные. Одни компании предлагают внести плату как только закладывается фундамент, другие когда уже готова какая-то часть объекта. В любом случае, вносимая сумма будет значительно ниже той, что отдадут уже за построенный дом. Получается, что внося сегодня некоторую сумму денег, после окончания строительства можно рассчитывать, как минимум, на продажу с выгодой 20% и более. Но тут есть и свои сложности, а также рискованные моменты. В первую очередь, нельзя предугадать кризисных моментов, в результате которых строительство может быть заморожено. Так было в 2008 году, когда возведение многих проектов приостановилось на неопределенный срок. Деньги инвесторов оказались заморожены, и вернуть их не представляло возможности. Аналогичная ситуация может сложиться в начале-середине 2016 года.

Инвестиции в коммерческую недвижимость привлекают к себе вниманием тем, что вы можете без особых проблем делегировать право на управление третьим лицам, и принимать минимальное участие во всем процессе. Можно нанять электриков, сантехников, можно вообще подписать договор с управляющей фирмой, которая будет следить за состоянием вашего объекта, поддерживать его в рабочем и надлежащем состоянии. Подобного рода делегирование может снять большую часть мелких хлопот. Работу управленцев придется оплачивать, но тут стоит отметить, что это будет не настолько ощутимо как

при сдаче жилой недвижимости. Прибыль от коммерческих объектов значительно больше, и можете себе позволить часть заработка выделять на оплату труда технических работников. Основное же препятствие в таком варианте инвестиций – они требуют значительных вложений. Да и времени уделять нужно ощутимо больше, чем при владении жилплощадью. Нужно будет переоформить электроснабжение, устанавливать и обслуживать все виды счетчиков, вести бухгалтерию, уплачивать налоговые сборы. Обо всем этом нужно иметь хотя бы начальное представление, даже когда управляет недвижимостью команда профессионалов.

Покупка земельных участков. Плюсы подобного рода инвестирования заключаются в том, что купить участок значительно проще, денег понадобится не так много, риски сведены практически к нулю, да и сделать из выгодной покупки невыгодную нереально. Инвестиции в земельные участки тоже имеют разновидности, и зависят от целевого предназначения земель. Более короткие, с меньшими затратами, но и меньшей прибылью – это инвестиции в земельные участки под строительство жилой недвижимости. Как правило, такие земли покупают вблизи крупных городов. Другой вид, который связан со значительно большими вложениями, это инвестиции в земли сельскохозяйственного предназначения, и под строительство коммерческой недвижимости. Не нужно забывать и о том, что пока налоги на землю довольно низкие в нашей стране, что позволяет выгодно вкладывать свои капиталы. Но тут, как и в любом другом виде инвестирования, тоже есть свой минус – увеличение контроля со стороны государства относительно использования земель в соответствии с целевым назначением.

Инвестирование в загородную недвижимость. Спрос на загородную недвижимость растет с каждым днем. Соответственно и цены на коттеджи с хорошим расположением стабильно увеличиваются. Это связано, в первую очередь, с тем, что жители больших городов уезжают от суеты, пробок, задымленности. Они хотят более спокойной жизни в чистом месте. Загородные коттеджи – это то, что соответствует всем запросам. Если собрались инвестировать в загородную недвижимость, то вариантов несколько: покупка недостроенного дома, покупка готового дома, покупка земли под застройку, строительство дома с последующей продажей. Подобного рода вложения станут доходными в ближайшее время. Если хотите, чтоб ваше вложение было максимально выгодным, и обязательно принесло прибыль, то нужно обратить внимание на расположение коттеджа, инфраструктуру поселка, удаленность от центральных автомобильных магистралей. Также стоит учитывать и соседей. Если рядом живут известные люди (политики, бизнесмены, актеры), то цена дома может увеличить

ся в разы. Проанализируем другие способы инвестирования в недвижимость.

Инвестиции в недвижимость, у большинства людей, ассоциируются с вложением денег в покупку квартир и домов, с последующей арендой или выгодой продажей. Но есть еще масса других способов инвестирования, о которых мало кто задумывается, но которые приносят значительную прибыль.

Инвестиция в парковку. Особенно этот способ вложения денег актуален для больших городов. Придется выделить значительную сумму денег, но окупаемость гарантирована. Хорошие парковки востребованы всегда, а учитывая тенденцию роста количества автомобилей, можно сказать, что спрос будет только расти.

Партнерство в фондах недвижимости. Подразумевается паевое инвестирование в какой-либо фонд, который уже сам решает, каким образом и во что вложить общие средства. Здесь имеется два положительных момента. Первый – недвижимое имущество не покупается в собственное владение, то есть не оформляется регистрация на свое имя. Это оказывается очень удобно в отдельных случаях. Второй – инвестированием занимаются профессиональные люди, имеющие базу объектов инвестирования, высокие диверсификационные показатели. Это само по себе уже гарантия высокой доходности.

Инвестиции в недвижимость за рубежом. В последние несколько лет подобного рода вложения начали пользоваться большим спросом среди состоятельных граждан нашей страны. Это вызвано тем, что зарубежная недвижимость, как и российская, не собирается дешеветь, а цены плавно растут из года в год. Да и квартиру у моря можно использовать как отличное место для летнего отдыха.

У россиян, которые пытаются найти страну, чтобы вложить средства в недвижимость, большой интерес вызывает Бельгия. Очевидно, это вызвано тем, что здесь недвижимость построена и строится в настоящее время по европейским стандартам. При строительстве используются современные технологии и новейшие строительные материалы. А такое положение полностью снимает вопрос у покупателей о качестве приобретаемого дома или других апартаментов в Бельгии. Высокое качество и новейшие технологии – не единственное преимущество недвижимости Бельгии, здесь имеется масса и других преимуществ. Так, большинство россиян, купивших квартиру в Бельгии, совершают не только выгодное вложение капитала, но и получают возможность уйти от суеты больших городов.

Цена жилой недвижимости в Бельгии в среднем находится в пределах 500-600 евро за 1 м². Если эту цену сравнивать с ценами на жилье в других странах Европы, то окажется, что это достаточно низкая цена для инвестиций. Правда, следует помнить, что стоимость недвижимости в Бельгии будет зависеть от го-

рода или местности, где недвижимость расположена. Для приобретения недвижимости в Бельгии сейчас легко оформить ипотечный кредит. Но только в том случае, если вы в состоянии оплатить 40% стоимости недвижимости. Срок пользования кредитом на приобретение недвижимости в Бельгии составляет 30 лет. Стоимость кредита – 6% годовых.

Сейчас, в кризисных условиях 2016 года, можно выгодно купить недвижимость, так как многих нужда заставляет по любой цене расстаться со своей недвижимостью, а банки ловят клиентов в этих сложных условиях, поэтому предлагают ряд скидок и прочих приманок. Поэтому при оформлении кредита не нужно забывать внимательно проверить договор. Ведь он будет действительным, только если банк выдает клиенту кредит. Любая инвестиция предполагает прибыль. Однако данному процессу всегда сопутствует определенная доля риска, поскольку заранее неизвестно, окажется ли прибыльным проект. Самым надежным инструментом инвестирования считаются инвестиции в недвижимость. Такое положение вещей объясняется стабильным спросом на коммерческую и жилую недвижимость в крупных городах, которая постоянно растет в цене.

На первый взгляд коммерческие объекты выглядят привлекательнее как объекты инвестиций. Тем не менее, при ближайшем рассмотрении жилые метры тоже выглядят неплохо. Хотя они всегда дешевле коммерческих, зато более ликвидны, если расположены в правильном месте. Большим плюсом также является удачная планировка квартиры и расположение дома. Эксперты рекомендуют приобретать недвижимое имущество в больших городах миллионниках. Выгоднее всего вкладывать в объекты, расположенные вблизи городских транспортных артерий. Если речь идет о покупке элитных апартаментов, нужно рассматривать конкретные районы, которые считаются престижными.

Современный мир перестал требовать от своих обитателей постоянного проживания в той местности, где им довелось родиться. Сегодня принято легко менять не только город, но и страну обитания. Те, кто любит жить комфортно, успели оценить, насколько приятно продолжать трудовую биографию в родном государстве и покупать недвижимость в других государствах, которая в равной степени может использоваться в качестве второго места проживания или инвестиционного вложения. Именно по этой причине в настоящий момент значительное число наших сограждан рассматривает возможность купить недвижимость в Греции и оценивает, насколько это просто и привлекательно с финансовой точки зрения. Тем более, что недвижимость Греции в последние годы продается активно и предлагает возможность выбора различных вариантов.

Учитывая прекрасное транспортное сообщение между нашими государствами, те, кто предполагает

рассмотреть возможность покупки квартиры или дома в древней Элладе, могут самостоятельно отправиться на берега Средиземного моря, чтобы оценить предлагаемые варианты. Покупая квадратные метры в солнечной Греции, также желательно обратиться за профессиональной консультацией к риэлтору и юристу. Первый окажет содействие в оптимальном определении стоимости предложения и его потенциальной инвестиционной привлекательности. Второму по силам помочь в подготовке всей необходимой документации и вступить во владение в короткий срок и без каких-либо проблем.

Эксперты пришли к выводу, что в 2016 году доходность вложений в строящееся и новое жилье останется на прежнем уровне. Аналитики считают, что с точки зрения инвестиций, наиболее привлекательными будут сегменты «люкс» и «эконом». Аналитики заключили, что самым верным способом сохранить и преумножить деньги станет вложение в жилую недвижимость. Эксперты прогнозируют, что рынок новостроек не ожидает перемен в ближайшем будущем. Наиболее доходными будут инвестиции в элитное жилье и дома эконом-класса. Недорогие квартиры легче продать и сдать в аренду, также они не потребуют больших затрат на эксплуатацию. «Люкс» – это возможность установить высокие арендные ставки и выгодно продать недвижимость впоследствии. Такие дома строятся в престижных районах с развитой инфраструктурой и хорошей транспортной доступностью.

Заключение

Развитие рыночной экономики в России привело к многообразию форм собственности и возрождению собственника. Появилась возможность по своему усмотрению распорядиться принадлежащими собственнику домом, квартирой, другой недвижимостью, подыскать себе новое жилище или помещение для офиса, вложить свои средства в бизнес. У каждого, кто задумывается реализовать свои права собственника, возникает много проблем и вопросов. Одним из основных является вопрос о стоимости собственности. С этими проблемами сталкиваются предприятия, фирмы, акционерные общества, финансовые институты. Акционирование предприятий, развитие ипотечного кредитования, фондового рынка

и системы страхования также формируют потребность в новой услуге - оценке стоимости объектов и прав собственности [4].

Каждый инвестор стремится вложить деньги в проект с перспективой. Это могут быть объекты с продуманной концепцией, интересной архитектурой, современной инфраструктурой. Оценивать следует все в комплексе. Инвестора сначала может привлечь удачная планировка жилья, но из окон он не увидит живописный вид. Очевидно, что ликвидность таких квартир вызывает сомнения. Некоторые покупатели приобретают жилье для последующей сдачи в аренду. И хотя доходность данного сегмента рынка невелика, стабильный заработок рантье не теряет своей популярности.

Литература

1. Радыгина, С.В. Инвестиции в земельные участки и иные виды недвижимости [Текст] / С.В. Радыгина // Вестник Удмуртского университета. Вып. 4. - 2013.
2. Овчинников, П.А. Совершенствование форм и способов финансирования инвестиционной деятельности на рынке недвижимости [Текст] / П.А. Овчинников // Транспортное дело России. - 2009. - № 1.
3. Сычева, Н.В. Оценка эффективности инвестиционной деятельности с учетом способа финансирования [Текст] / Н.В. Сычева // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. - 2010. - № 3.
4. Тарата, О.А. Связь оценки стоимости предприятия и эффективности инвестиционных проектов [Текст] / О.А. Тарата // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2011. - № 1.

E-mail: volodtetus@yandex.ru

Ключевые слова: маркетинг, инвестиции, анализ, недвижимость, экономика, рынок, строительство

ИННОВАЦИИ И ИНВЕСТИЦИИ

ФРАНЧАЙЗИНГОВАЯ МОДЕЛЬ КАК НАПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

М.В. Виндюрин

Директор ООО «СИО»

Статья посвящена проблеме формирования финансовой модели для принятия решения об обосновании варианта развития бизнеса на основе франчайзинга. Показано обоснование решения с построением финансовой модели и прогнозирования финансовых результатов

Развитие рассматривается как необратимый направленный процесс, протекающий по определенным законам, в результате которого объект переходит в качественно новое состояние. Именно эти три положения – необратимость, направленность и закономерность отличают процесс развития от других изменений.

ООО «СИО» – организация, имеющая в своем составе несколько подразделений, имеющая уникальные технологии, цель – создание федеральной сети кафе-пиццерий для оказания качественных услуг и реализации конкурентного продукта собственного производства в сфере общественного питания.

Варианты развития для поставленной цели [3,5]:

- развивать сеть, собственными силами реинвестируя из прибыли (самый долгий путь развития. На открытие одной точки может уходить несколько лет);
- привлечь заемные средства для более быстрой экспансии (в настоящее время очень тяжело найти инвестора на взаимовыгодных условиях);
- франчайзинг (самый быстрый способ масштабирования бизнеса при низких инвестициях).

Из финансовой отчетности ООО «СИО» видно, что выручка от реализации прирастает с каждым годом, капитализация растет, а заемные средства сокращаются. Компания владеет производственными мощностями, технологиями, товарным знаком, рынком сбыта. Это культивирует благоприятные условия для реализации развития бизнеса по франчайзинговой модели [1]:

Франчайзинг – это форма партнерских отношений, при котором компания предоставляет право действовать от своего имени независимым от нее предпринятиям для продажи товаров или услуг с целью масштабирования бизнеса. Построение и развитие франчайзинговой системы требует учета эффекта синергизма и проведение работ по его оптимизации[2, 3]. Синергетический эффект при работе по франшизе достигается как за счет объединения материальных и нематериальных активов, в том числе создания общего единообразного имиджа на потребительском рынке.

Для обоснования прогноза развития ООО «СИО» в соответствии с франчайзинговой моделью разработаем финансовую модель [3, 4].

Финансовая модель – это набор взаимосвязанных показателей, характеризующих деятельность бизнеса. Её главным результатом является прогноз денежных потоков, имущества и обязательств, а также чистой прибыли компании в среднесрочной перспективе. При формировании прогноза развития организации необходимо выявить доходы и расходы франчайзера.

При продаже франшиз ООО «СИО» получит доход, который будет складываться из паушального взноса, роялти и маркетингового сбора [4]. Прогноз проданных франшиз и вознаграждение от их продажи представлен в таблице 1.

Таблица 1

Прогноз проданных франшиз и вознаграждение от их продажи

Период	Количество проданных франшиз	Сумма, тыс. р.	Роялти, тыс. р.	Маркетинговый сбор, тыс. р.	Итого, тыс. р.
0 период	0	0	0	0	0
1 мес	0	0	0	0	0
2 мес	1	550	0	0	550
3 мес	0	0	0	0	0
4 мес	1	550	0	0	550
5 мес	0	0	0	15	15
6 мес	1	550	0	15	565
7 мес	0	0	0	30	30
8 мес	1	550	45	30	625
9 мес	0	0	45	45	90
10 мес	1	550	90	45	685

Продолжение табл. 1

11 мес	0	0	90	60	150
12 мес	1	550	135	60	745
13 мес	1	550	135	75	760
14 мес	1	550	180	75	805
15 мес	1	550	180	90	820
16 мес	1	550	225	105	880
17 мес	1	550	225	120	895
18 мес	1	550	270	135	955
19 мес	1	550	315	150	1 015
20 мес	1	550	360	165	1 075
21 мес	1	550	405	180	1 135
22 мес	1	550	450	195	1 195
23 мес	1	550	495	210	1 255
24 мес	1	550	540	225	1 315
3 год	12	6600	1350	450	12 585

Перед продажей франшизу нужно «упаковать». Поэтому требуется и ИТ-оборудование, программный продукт, персонал, который будет обучать и контролировать работу франчайзи и т.д. Ниже в таблицах 2 и 3 приведены капитальные вложения и прямые расходы.

В строке «создание франшизы» заложены расходы на маркетинг продвижение и площадку брокера, через которого будет осуществляться продажа франшизы.

Таблица 2

Капитальные вложения

Наименование	Сумма, тыс. р.
1 Оборудование, всего:	1060
в том числе:	
1.1 сервер	400
1.2 IP Телефония	280
1.3 персональные компьютеры	160
1.4 сетевое оборудование	120
1.5 локально-вычислительные сети	100
1.6 программное обеспечение:	360
1.7 лицензии на операционную систему	120
1.8 специализированный программный продукт	140
1.9 внедрение программного продукта	100
2 Создание франшизы	1400
3. Прочее: в том числе:	311
3.1 мебель	85
3.2 юридические услуги	36
3.3 создание интернет магазина	90
3.4 неучтенные вложения	100
Итого капитальные вложения	3131

Таблица 3

Прямые расходы

Наименование	Сумма, тыс. р.
Фонд оплаты труда	120
Аренда помещения	35
Коммунальные платежи	23
Административные (управленческие) издержки	23
Маркетинг и реклама	60
Прочие (непредвиденные) расходы	10
Прямые расходы в том числе коммерческие	271

Основным этапом разработки финансовой модели является расчет инвестиционных затрат и источников их финансирования. В таблице 4 представлен расчет общих инвестиций.

Таким образом, на реализацию проекта по развитию ООО «СИО» на основе франчайзинга требуется 3522 тыс. р.

Таблица 4

Общие инвестиции

Категория инвестиций	Месяцы расчетного периода							Итого, тыс. р.
	Подготовка	Освоение	1/2 мощности		Полная мощность			
	0 период	1 мес	2 мес	3 мес	...	7 мес	...	
Оборудование				1180				1180
ПО				240				240
Создание франшизы	1400							1400
Прочее	311					120		431
Итого основной капитал	1711			1420		120		3251
Оборотный капитал						271		271
Общие инвестиции	1711			1420		391		3522

Источники финансирования инвестиций играют ключевую роль в процессе создания и реализации любого инвестиционного проекта [2]:. Именно поэтому на протяжении всего жизненного цикла инвестиционного проекта к ним приковано самое пристальное внимание со стороны управленческого персонала, отвечающего за привлечение средств потенциальных

инвесторов и их разумное расходование. Методы и источники финансирования инвестиций образуют систему финансирования инвестиционной деятельности предприятия [2]:. В таблице 5 отражены источники финансирования проекта развития ООО «СИО» на основе франчайзинга.

Таблица 5

Источники финансирования проекта

Категория инвестиций	Тыс. р.
Уставной капитал	10
Собственные средства	1 800
Коммерческие займы	1 883, 2
Итого по всем источникам	3 693, 2

Главным результатом разработки и применения финансовой модели является формирование прогноза денежных потоков. В современной нестационарной экономике, во времена кризисов, использование данных показателей (NPV, PI, IRR, PP) эффективно на небольшой отрезке времени. Помимо влияния внешних факторов, приходится сталкиваться со сложностью определения будущих денежных поступлений от проекта. Поэтому в разработке финансовой модели был взят 3-х летний горизонт прогнозирования.

Прогноз в финансовой модели построим на месячной основе. Это поможет точнее отразить сезонность и заранее увидеть возможные проблемы, такие, как например, кассовые разрывы.

Для оценки эффективности финансовой модели развития ООО «СИО» произведем расчет основных показателей [2]:

- чистый дисконтированный доход (NPV);
- индекс доходности (PI);
- внутренняя норма доходности (IRR);

– период окупаемости первоначальных затрат (PP).

Расчет показателей финансового прогноза развития ООО «СИО» на основе финансовой модели представлен в таблице 6.

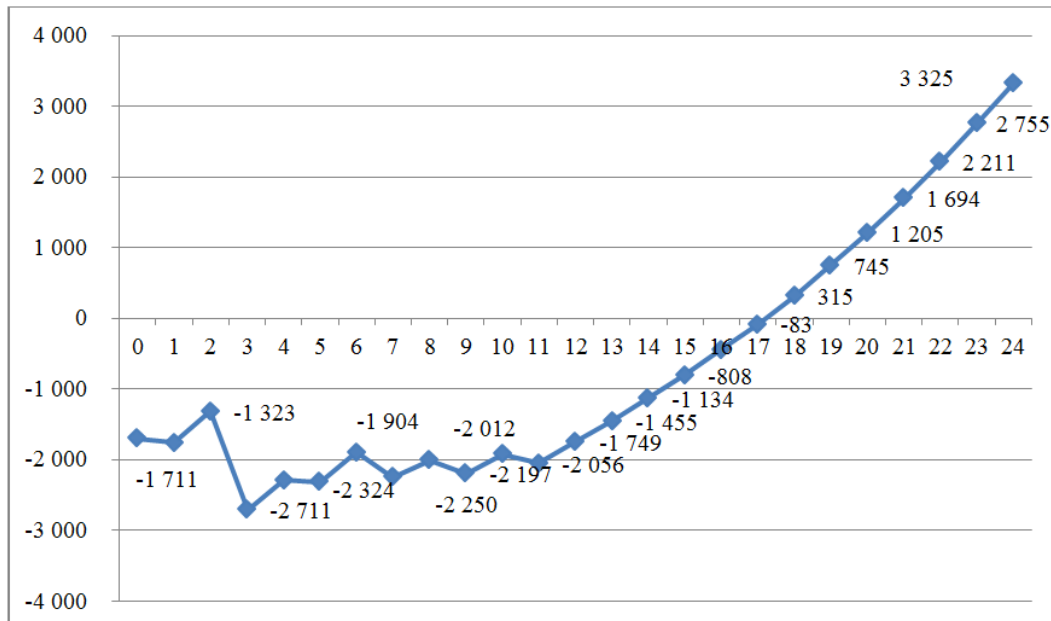
Расчеты показателей оценки проекта, будут производиться с использованием ставок дисконтирования за 1 год 25%, за 2 год 23%, за 3 год 19%. Это связано с высокой волатильностью в экономике на момент написания настоящей работы.

Графическое изображение финансового профиля представлено на рисунке. При расчетах исходили из срока реализации проекта 24 месяца.

Таблица 6

Расчет показателей финансового прогноза развития организации на основе финансовой модели

Наименование	Месяцы расчетного периода												
	0 мес.	1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	5 мес.	6 мес.	7 мес.	8 мес.	9 мес.	10 мес.	11 мес.	12 мес.
1. Приток наличности:													
1.1. Доход от продаж		550,0	550,0	550,0	550,0	565,0	30,0	625,0	90,0	685,0	150,0	745,0	
2. Отток наличности:													
2.1. Инвестиции в основной капитал	1711,0			1420,0				120,0					
2.2. Инвестиции в оборотный капитал								271,0					
2.3. Функционально-административные издержки		56,0	56,0	56,0	56,0	56,0	56,0	307,2	307,2	307,2	307,2	307,2	307,2
2.3.1. Издержки на персонал								120,0	120,0	120,0	120,0	120,0	120,0
2.3.2. Налоги на персонал								36,2	36,2	36,2	36,2	36,2	36,2
2.3.3. Прямые расходы		56,0	56,0	56,0	56,0	56,0	56,0	151,0	151,0	151,0	151,0	151,0	151,0
коэффициент на прямые расходы													
Чистый денежный поток (NCF)	-1711,0	-56,0	494,0	-1476,0	494,0	-41,0	509,0	-397,2	317,8	-217,2	377,8	-157,2	437,8
Кумулятивный NCF	-1711,0	-1767,0	-1273,0	-2749,0	-2255,0	-2296,0	-1787,0	-2184,2	-1866,5	-2083,7	-1706,0	-1863,2	-1425,4
Источники финансирования "минус"	1982,2												
Общие активы													
Возврат банковских кредитов		78,5	78,5	78,5	78,5	78,5	78,5	78,5	78,5	78,5	78,5	78,5	78,5
Проценты за кредит		13,3	13,3	13,3	13,3	13,3	13,3	13,3	13,3	13,3	13,3	13,3	13,3
Налоги (УСНО 6%)		33,0	33,0	33,0	33,0	0,9	33,9	1,8	37,5	5,4	41,1	9,0	44,7
Наличность (доход)	1982,2	-147,8	369,2	-1567,8	369,2	-133,7	383,3	-490,8	188,5	-314,4	244,9	-258,0	301,3
Наличность нарастающим итогом	1982,2	1834,4	2203,6	635,8	1005,0	871,3	1254,6	763,7	952,2	637,7	882,6	624,5	925,8
Рентабельность продаж, %		-	89,8	-	89,8	-273,3	90,1	-	50,8	-241,4	55,1	-104,8	58,8
NCF после налогообложения		-56,0	461,0	-1476,0	461,0	-41,9	475,1	-399,0	280,3	-222,6	336,7	-166,2	393,1



Финансовый профиль проекта

Для определения внутренней нормы доходности воспользуемся методом секущей средней, произведем расчет по формуле либо на основе функции ВСД в EXCEL.

Показатели эффективности проекта развития ООО «СИО» на основе франчайзинговой модели отражены в таблице 7.

Таблица 7

Показатели эффективности проекта развития ООО «СИО»

Показатели эффективности проекта	Значение показателя
Простой срок окупаемости, мес	16,8
Дисконтированный срок окупаемости, мес	17,2
Чистый дисконтированный доход (NPV), тыс. р.	3325
Доходность инвестиций (PI)	2,94
Внутренняя норма доходности (IRR), процент	89,14

Положительное значение чистой текущей стоимости, высокое значение индекса выгодности инвестиций, обоснованно невысокий срок окупаемости проекта свидетельствует об эффективности проекта развития ООО «СИО».

Приведенная финансовая модель определяет инструментарий финансового прогнозирования для развития организаций. Основная этапы предложенной и апробированной методики (разработаны на основе [1,3,4,5]):

- 1) постановка целей,
- 2) оценка потенциала развития организации,
- 3) уяснение возможностей продажи франшизы, размера роялти, паушального платежа, маркетингового платежа, прогнозирование доходов организации;
- 4) определение размера капитальных вложений;
- 5) расчет текущих затрат;

6) прогнозирование возможных источников финансирования;

7) определение стоимости источников финансирования и ставки дисконтирования;

8) прогнозирование денежных потоков по основной деятельности (продажи и доходы от франшизы) с учетом особенностей налогообложения;

9) определение прироста стоимости организации при развитии на основе франчайзинговой модели;

10) определение показателей окупаемости (срок окупаемости), индекса выгодности инвестиций, внутренней нормы доходности;

11) оценка рисков получения полученных прогнозных показателей в соответствии с представленной моделью. Нами проверено положение организации при учете рисков утраты репутации, утраты территории, непредставления информации, утраты конку-

рентных преимуществ, недобросовестности франчайзи, отказа выплаты роялти.

По нашему мнению, для использования апробированная нами модель может рекомендоваться для проверки прогнозов развития организации с учетом ситуации не стационарности в экономике.

Литература

1. Аксенова, О.П. Методика оценки потенциала предприятия, реализующего инвестиционный проект [Текст] / О.П. Аксенова, О.М. Фокина // Инновационный Вестник Регион. - 2008. - № 1. - С. 38-43.
2. Дзюбенко, И.Б. Финансовое управление развитием экономических систем [Текст] : монография / И.Б. Дзюбаненко, В.В. Завадская, Ч.Р. Кулуева, А.Н. Левенцов, В.А. Левенцов, В.А. Малышенко, К.А. Малышенко, О.А. Радионова, Е.Ю. Сыроватский, И.Н. Томшинская, И.Б. Цыренова. - Новосибирск, 2015. – Книга 13. – С. 124

3. Дударева, О.В. Инвестиционное проектирование: учебное пособие [Текст] / О. В. Дударева, А. В. Красникова, С. В. Свиридова; ФГБОУ ВПО "Воронежский гос. технический ун-т". Воронеж, 2012.

4. Фокина, О.М. Методикам моделирования показателей оценки проекта с учётом выбранной схемы финансирования [Текст] / О.М.Фокина // Конкурентоспособность. Инновации. Финансы. - 2012. № 2. – С. 67-72.

5. Фокина, О.М. Принципы оценки инвестиционных решений и характеристика их соблюдения при анализе качества разработки инвестиционных проектов [Текст] / О.М. Фокина // Конкурентоспособность. Инновации. Финансы. - 2011. - № 1. – С. 58-63.

E-mail: 288776@mail.ru

Ключевые слова: развитие организации, франчайзинг, финансовое моделирование, оценка инвестиционных решений

КОНТРОЛЛИНГ ИННОВАЦИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

И.Ф. Елфимова, канд. экон. наук, доцент
Воронежский государственный технический университет

В статье рассматривается сущность, основные положения организации контроллинга инноваций и его место в системе управления предприятием, нацеленным на активизацию инновационной деятельности

В современных условиях инновационного развития экономики страны необходимость повышения эффективности управления предприятиями обусловила соответствующие преобразования в организационных структурах управления. Инновации в работе предприятий потребовали создания управленческих механизмов, основной задачей которых стало объединение и координация действий всех элементов производственных систем для достижения поставленных целей. В такой ситуации, контроллинг инновационных процессов как ключевой элемент в системе управления инновационным развитием предприятия может стать важнейшим инструментом повышения эффективности инновационной деятельности.

Для того чтобы определить место и роль контроллинга в управлении предприятием, надо определить его статус и функции, которые зависят от концепций контроллинга, которых придерживаются современные авторы.

В научных публикациях уделяется много внимания концептуальным подходам к сущности и содержанию контроллинга, его организационным аспектам, инструментам и методам [1,2,3].

Однако, если рассматривать концепцию контроллинга как философский подход к экономическому управлению хозяйственной организацией, то становится понятным, что динамическое развитие предприятий в условиях нестабильности внешней среды диктует разнообразие и многочисленные интерпретации подходов к организации системы контроллинга на предприятии.

Анализ существующих теоретических положений контроллинга показывает, что отдельные авторы подчеркивают ориентацию его на качественные характеристики производственной системы, другие – на количественные методы управления [4].

Исследователи, работающие над прикладными проблемами организации контроллинга на предприятии, в свою очередь, рассматривают три группы концепций контроллинга, которые связаны с его функциональным обоснованием: контроллинг, ориентированный на систему учета, на управленческую информационную систему, на систему менеджмента предприятия в целом.

Современный взгляд на сущность контроллинга и его место в управлении предприятием состоит в интегрированном подходе к его построению [5].

Контроллинг является одним из важнейших направлений в развитии теории и практики учёта, контроля и анализа хозяйственной деятельности предприятия, т.к. комплексные решения, касающиеся хозяйственной деятельности, требуют формирования и исполнения общей современной концепции управления, перехода к системному управлению. Таким образом, системный подход является базовой основой контроллинга. Несмотря на то, что внедрение в практику российских предприятий системы контроллинга сталкивается, прежде всего, с проблемами высокой трудоемкости, необходимости коренной реорганизации, преодоления сопротивления персонала, а главное изыскания источников финансирования, отдельные элементы и подсистемы контроллинга эффективно применяются предприятиями в настоящее время (рисунок 1).

Представление контроллинга как комплекса деятельности связано с многофункциональным пониманием его сущности и определением комплекса типичных функций и задач, реализуемых в рамках различных подсистем, одной из которых является контроллинг инноваций.

Контроллинг инноваций представляет собой функционально и организационно обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией инновационной деятельности предприятия.

Содержание контроллинга инноваций составляет информационно-аналитическая и методическая поддержка процессов планирования, учета, контроля и анализа параметров инновационных проектов, а также консультирование руководства при выработке стратегий инновационного развития предприятия.

Организация контроллинга в сфере инновационной деятельности предприятия должна быть направлена на достижение стратегических целей предприятия, которые конкретизируются в контроллинге инноваций как:

- ориентация нововведений на стратегические цели предприятия;
- определение взаимовлияния и координация всех видов деятельности, сопряженных с инновационным направлением;

обеспечение экономического обоснования управленческих решений в сфере инноваций,

информационная поддержка и контроль за ходом реализации инновационных проектов.

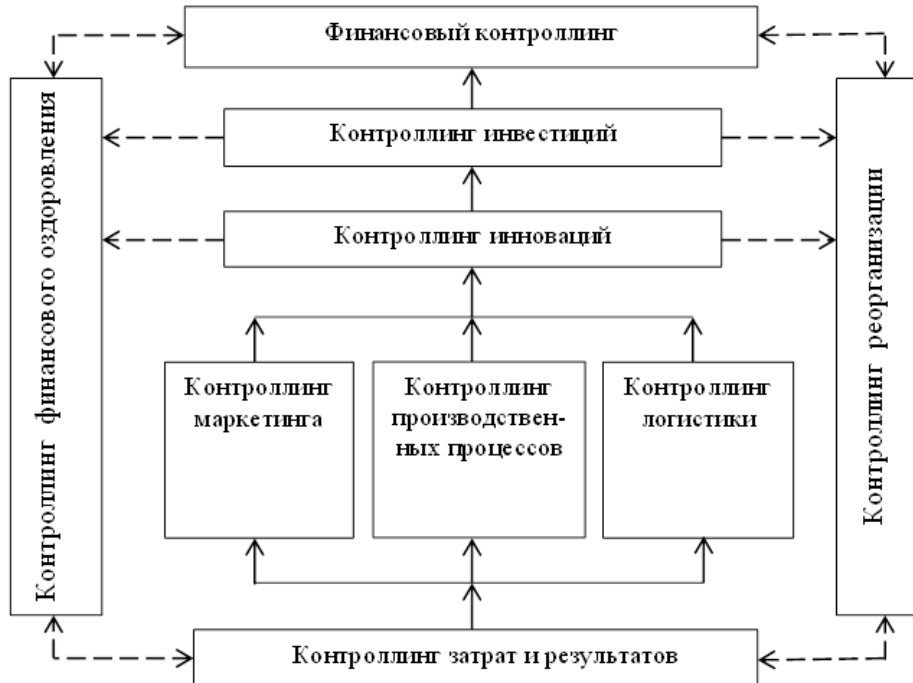


Рис. 1. Взаимодействие подсистем контроллинга

Отдача от внедрения нововведений на предприятии имеет долгосрочный горизонт, что определяет место контроллинга инноваций в стратегическом управлении. Стратегическое планирование инновационной деятельности предусматривает оптимальное использование имеющихся у предприятия ресурсов для того, чтобы как можно лучше адаптироваться к условиям внешней среды и предотвратить её отрицательное воздействие на инновационные процессы [6].

Контур регулирования стратегических сфер деятельности в рамках контроллинга инноваций представлен на рисунке 2.

При рассмотрении функциональных областей контроллинга инноваций на современных предприятиях, необходимо учитывать то обстоятельство, что его функции и задачи постоянно дополняются и изменяются по содержанию. К основным функциям контроллинга инноваций относятся:

- анализ и контроль инновационных процессов;

- выбор, оценка и реализация инновационных решений,
- контроль и регулирование инновационных циклов,
- экономическое и информационное обеспечение внедрения новой продукции,
- управление затратами на инновации,
- методическое и информационное обеспечение разработки инновационных проектов,
- экономическое обоснование инновационных проектов,
- оценка рисков инновационного проекта,
- оценка эффективности внедрения инноваций на предприятии.

Формирование задач контроллинга инноваций можно провести с учетом реализации функций менеджмента в системе управления предприятием, нацеленным на инновационное развитие [7].

Схема распределения задач по функциям контроллинга инноваций представлена на рисунке 3.



Рис. 2. Контур регулирования стратегического контроллинга инноваций

В целом характер функций и задач контроллинга инноваций аналогичен другим подсистемам контроллинга, что обосновано рассмотрением его как особого экономического управления процессами, протекающими на предприятии. Вместе с тем, специальными задачами контроллинга инноваций в условиях организации внедрения новой продукции на предприятии в рамках НИОКР могут быть:

- управление процессом повышения эффективности стратегического и оперативного планирования НИОКР,
- управление ассортиментной политикой внедрения новых продуктов,
- сокращение времени проектных разработок,
- планирование и контроль бюджетов НИОКР,
- контроль показателей, характеризующий инновационный цикл,
- оценка заказов НИОКР,

- управление стратегическими издержками на НИОКР.

Для принятия обоснованных управленческих решений в инновационной деятельности необходимо информационное обеспечение. Достаточная, достоверная и своевременная информация является одним из факторов, обеспечивающих снижение издержек реализации инновационных проектов и повышение эффективности предприятия [8].

Рациональное использование информации достигается путем организации на предприятии информационной сети, которая представляет собой формализованное множество информационных потоков от источников информации к ее потребителям. Учетно-информационная функция контроллинга инноваций, прежде всего, реализует рациональный документооборот.



Рис. 3. Распределение задач и функций контроллинга инноваций

К основным учетно-информационным задачам контроллинга инновационных проектов на оперативном уровне относятся:

- разработка необходимых форм документов, унифицирующих процесс сбора и обработки информации, в системе электронного документооборота;
- оценка данных текущего учета;
- заполнение и обработка документации, фиксирующей плановые и фактические величины;
- выявление и анализ отклонений;
- прогнозирование дальнейшего хода реализации инновационного проекта;
- составление промежуточных отчетов;
- разработка корректирующих мероприятий по устранению отклонений от бюджета инновационного проекта;
- предоставление отчетов руководству;

- промежуточная калькуляция продукта на основе фактически достигнутых параметров проекта;
- окончательный отчет, охватывающий оценку хода и результаты инновационного проекта.

Внедрение контроллинга инноваций на предприятии охватывает построение или изменение организационной структуры управления, формирование функциональных подсистем. [9,10].

Экономическая действительность меняется, становится более динамичной, сложной, постоянно испытывающей воздействие ускоряющегося НТП, многих других новых факторов. Внедрение контроллинга инноваций может стать эффективным инструментом организационного обеспечения инновационного развития предприятия.

Литература

1. Исаева, О.В. Системный подход к формированию механизма контроллинга наукоемкого предприятия [Текст] / О.В. Исаева // Экономинфо. - 2011. - № 16. - С. 59-62.
2. Елфимова, И.Ф. Контроллинг [Текст] : учеб. пособие. 3-е доп. и перераб. / И.Ф. Елфимова, В.А. Хвостикова.- Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2012. 163 с.
3. Ивашкевич, В.Б. Стратегический контроллинг [Текст]: учеб. пособие / В.Б. Ивашкевич. – М: НИЦ Инфра- М, 2013. – 216 с.
4. Кротова, Н.Н. Контроллинг маркетинга как эффективный инструмент повышения производительности труда [Текст] / Н.Н. Кротова // Развитие предприятий машиностроения в России: проблемы, опыт, перспективы: сборник материалов международной научно-практической конференции, часть 2 – Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2015. - С. 165-170.
5. Дедова, Е.С. Система развития контроллинга в условиях реорганизации предприятия [Текст] / Е.С. Дедова // Вестник Воронежского государственного технического университета. - 2006. - Т. 2. - № 9. - С. 48-51.
6. Володина, Н.Л. Еще раз о затратах и управлении ими [Текст] / Н.Л. Володина // Организатор производства. - 2006. - № 3.- С.92-95.
7. Логунова, И.В. Механизм формирования и развития организационной структуры управления предприятием [Текст] / И.В. Логунова, В.Л. Хацкевич, В.А. Шишкин. - Воронеж, 2007
8. Красникова, А.В. Методический подход к оценке инвестиционной привлекательности инновационного проекта [Текст] / А.В. Красникова // Организатор производства. - 2012. - Т. 53. - № 2. - С. 108-111.
9. Туровец, О.Г., Формирование организационных структур в наукоемких предприятиях [Текст] / О.Г. Туровец, В.Н. Родионова // Организатор производства. - 2012. - № 1. - С. 24.
10. Шишкин, И.А. Управление реализацией инвестиционной политики [Текст] / И.А. Шишкин // Экономинфо. - 2006. - № 6. - С. 19-22.

E-mail: irel@list.ru

Ключевые слова: предприятие, система, управление предприятием, контроллинг, инновации, контроллинг инноваций, инновационный проект

МЕХАНИЗМ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕСУРСОВ В РАЗВИТИЕ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА

М.В. Рябоконт, канд. экон. наук

Луганский национальный аграрный университет

В данной работе определены составные понятия совершенствования механизма привлечения инвестиционных ресурсов в развитие жилищно-коммунального хозяйства как важного элемента управления предприятием. Обосновывается необходимость использования широкого спектра механизмов - инвестирование, инвестиции, предприятия, инновационная стратегия

Актуальность. Существенное преобразование экономических реформ в естественных экономических условиях предусматривает сильное развитие социальной инфраструктуры как составляющей региональной хозяйственной системы. Главным и важным условием увеличения трансформационных процессов экономического развития является четкая социальная направленность трансформационных процессов. Эти изменения касаются, в первую очередь основной отрасли непродовольственной сферы – жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ), которая должна разрешить стратегически основное социально-политическое и социально-экономическое направление решения первоочередных задач Жилищно-коммунального хозяйства как объекта экономики, имеет свои специфические особенности: выступает как многоотраслевой комплекс, который включает подотрасли, являющиеся природными монополиями; продуктов жизнедеятельности предприятиям и организациям.

Ряд вопросов особенно тех, которые касаются механизма привлечения инвестиционных ресурсов в реформирование и развитие предприятий ЖКХ и требуют более глубокого исследования, особенно в современных условиях хозяйствования и становления новых взаимоотношений между предприятиями ЖКФ и органами публичной власти.

Анализ последних исследований теоретических и прикладных аспектов государственного и регионального управления ЖКХ исследованы в научных работах многих ученых и практиков. Существенный вклад в исследование этой научной проблемы внесли; Ю. Хиврч, А. Рыбалко,

О. Амосов, А. Лукьянченко, В. Дорофиев, В. Воротинцев, Н. Насонкина, И. Осипенко, В. Масляк, О. Попов, В. Рыбак, Чангли В.С.

Вопросы теории и практики влияния государства на развитие социально-экономической инфраструктуры рассматривались в работах В. Гончарова, Б. Адамова, В. Н. Чумаченко, О. Новиковой, Я. Радиша, Е. Долгаевой, Е. Чирниш, Н. Чумаченко и других.

Основной материал: Механизм привлечения инвестиционных ресурсов в развитие жилищно-коммунального хозяйства представляет собой инструментальную составляющую системы региональной экономики, которая включает в себя совокупность целенаправленных координационных мотивационных методов влияния субъектов регионального управления местного самоуправления на деятельность

предприятий сферы ЖКХ для осуществления государственной политики направленной на привлечение инвестиционных ресурсов в реформирование ЖКХ.

Это позволит высвободить бюджетные средства и предотвратить превращение городских бюджетов в бюджеты ЖКХ; принципы социальных гарантий, проявляются через включение отрасли ЖКХ; в социальную сферу, показатели работы которой влияют на качество жизни населения региона; принципы государственного и бюджетного контроля Ю направляется соотношение цены и качества услуг ЖКХ; появление частных инвесторов предприятий ЖКХ.

В работах отечественных ученых исследована социально-экономическая сущность ЖКХ, которое является одновременно важнейшим элементом как социальной, так и экономической среды. Специфическая особенность ЖКХ заключается в совпадении места производства и потребления услуг. Значение этой особенности заключается в том, что высокий уровень локализации производства и потребления жилищно-коммунальных услуг вызывает необходимость управления этой отраслью на местном уровне с учетом конкретной спецификации населенного пункта: численности населения территории города, природно-климатических условий архитектурно градостроительных особенностей, социальной инфраструктуры.

Разработка стратегии инновационного развития механизма привлечения инвестиционных ресурсов жилищно коммунального хозяйства предусматривает принятия стратегических заданий оценку возможностей и ресурсов для их выполнения, подготовку конкретных программ анализ альтернатив;

проектов бюджетов; оценку сильных и слабых сторон деятельности субъектов с учетом выбранных целей. Анализируя развитие научно-инновационной сферы, виды существующих виды существующих научно-инновационных структур, направления их деятельности возможность конкуренции между ними.

Инновационная стратегия развития механизма привлечения инвестиционных ресурсов как составная часть

основной стратегии предприятия являет собой целенаправленную деятельность с определением приоритетов, своей внешнеэкономической деятельности

Цель состоит в теоретическом обосновании концептуальных основ и практических рекомендаций

формирования механизма инвестиционных ресурсов в ЖКХ для выявления основных проблем требующих решения.

Нам предстоит исследовать существующие научные взгляды на проблему реформирования ЖКФ для выявления основных проблем требующих кардинального решения.

Выявлять специфические особенности отрасли жкх в условиях развития рыночных отношений, предложить собственное толкования такого экономического понятия механизм привлечения инвестиционных ресурсов

Необходимо обобщить профессиональный мировой опыт реформирования ЖКХ с учетом нашего регионального производственно-экономического менталитета с учетом нашей нормативно-правовой базой.

Проанализировать инвестиционный потенциал отрасли ЖКХ Луганского региона;

Оценить современное состояние ЖКХ Луганского региона для выявления путей активизации инвестиционных ресурсов в развитие ЖКХ;

Определить условия создания привлекательности инвестиционного климата для увеличения объема инвестиционных ресурсов в развитие ЖКХ;

Предложить механизм привлечения инвестиционных ресурсов в развитие ЖКХ нашего региона; главным элементом которого, является интегральная модель оценки инвестиционного потенциала.

закономерно определить методы исследования теоретической и практической базой нашего экономического исследования послужили фундаментальные положения современной теории региональной экономики,

законодательные и нормативные документы труды, научные труды отечественных и зарубежных ученых

по вопросам развития, формирования механизма привлечения инвестиционных ресурсов в ЖКХ региона.

Для достижения поставленной цели в статье используется ряд общенаучных и специальных методов исследования, которые взаимосвязаны между собой и применяются при определении нашей экономико-производственной работы. в последовательной и логической связи применения метода синтеза и анализа для изучения предмета в целостности, единстве и взаимосвязи его отдельных составных частей, метод для наглядного отображения динамики абсолютных и относительных показателей развития изучения механизма привлечения инвестиционных ресурсов в развитие ЖКХ.

Необходимо формировать инвестиционную базу исследования которая состоит из материалов органов государственной статистики, анализировать и быть в курсе всех интересующих нас коммунальных событиях в сфере ЖКХ происходящих в нашем государстве , регионе, информационные отчеты министерств и ве-

домств, научно- исследовательских институтов, центров и фондов, предприятий ЖКХ, которые являются официальной доступной информацией которая дает нам право заниматься научными разработками в сфере

выработки механизма привлечения инвестиционного капитала в развитие ЖКХ и не содержит коммерческую и служебную тайну, а также информационные материалы, изданные и опубликованные в периодических печатных изданиях.

Необходимо определить новые экономические результаты которые состоят в обосновании теоретических и разработки специфических методических положений, совокупность которых обеспечивает эффективное функционирование механизма привлечения инвестиционных ресурсов в развитие ЖКХ региона. В результате проведенного исследования нам необходимо получить новые и практические результаты;

Обосновать механизм привлечения инвестиционных ресурсов в развитие ЖКХ региона , в котором отображена последовательность действий и комплекс инструментов влияния на процесс совершенствования инвестиционного обеспечения ЖКХ ,частью которого является совершенствования экономических моделей, оценки инвестиционного потенциала предприятий отрасли ЖКХ, она основывается на мнение экспертов. Для проведения качественной и достоверной экспертной оценки необходимо соблюдать некоторые требования; компетентность и объективность экспертов; добровольный принцип участия экспертов; добровольны принцип участия экспертов и их заинтересованность в оценке; независимость формирования экспертами собственного мнения; необходимое минимальное количество экспертов.

Механизм формируется под влиянием нескольких основных факторов: готовность органов государственной власти и местного самоуправления к государственно частному партнерству с потенциальными инвесторами. Основа этого взаимодействия: тарифное регулирование; со финансирование (выдача бумажных гарантий) инвестиционных проектов выполнение обязательств собственника; создание условий для добросовестной конкуренции в регионе; снижение уровня государственного контроля инвестиционной деятельности в ЖКХ.

Анализ зарубежного опыта обновления районов застройки 60-х годов во Франции, Германии и других зарубежных странах показал, что проекты реконструкции жилого фонда являются экономически эффективными и, следовательно, привлекательными для инвесторов, если они осуществляются комплексно в пределах пятна городской застройки в сочетании с реконструкцией инженерной инфраструктуры, созданием новых жилых и нежилых помещений и проведением прогрессивных ресурсосберегающих мероприятий.

Обсуждение вопроса рентабельности жилищно-коммунального хозяйства идет на самых высоких уровнях власти. Работа посвящена проблеме реформ в сфере жилищно-коммунального хозяйства.

Большая советская энциклопедия дает следующее определение коммунальному хозяйству.

Коммунальное хозяйство - совокупность предприятий, служб и хозяйств по обслуживанию населения городов, поселков и сёл; в городах входит в состав городского хозяйства.

Во многих городах и поселках предприятия коммунального хозяйства обслуживают также и промышленные предприятия, снабжая их водой, электроэнергией, газом.

Однако в зависимости от местных условий, промышленные предприятия имеют и собственные водопроводы, канализацию, и другие сооружения коммунального назначения.

Степень развития и объем деятельности коммунального хозяйства непосредственно влияют на уровень благосостояния населения, бытовые условия его жизни, санитарно-гигиенические условия и чистоту водного и воздушного бассейнов, а также на уровень производительности труда.

Коммунальное хозяйство включает:

1. Санитарно-технические предприятия - водопроводы, канализации, предприятия по уборке территорий населённых мест и санитарной очистки домовладений, прачечные, бани, купально-плавательные сооружения.

2. Транспортные предприятия - городской общественный пассажирский транспорт (метрополитен, трамвай, троллейбус, фуникулёры, канатные дороги, автобусы, такси), водный транспорт местного назначения.

3. Энергетические предприятия - электрические, газовые и теплофикационные распределительные сети, отопительные котельные, ТЭЦ и электростанции, газовые заводы, обслуживающие населённые пункты.

Вывод. Поставленное изложение проблемы и задачи затронутые в статье были достигнуты с изложением в тексте методов формирующих основные пути создания механизма привлечения инвестиционных ресурсов

В развитие жилищно - коммунального хозяйства, изложены методы для изучения инвестирования в целостности, единстве и взаимосвязи его отдельных составных частей, поднята тема факторного анализа – для характеристики анализа современного уровня инвестиционных ресурсов в развитие ЖКХ региона. На практике применять методы графического отображения динамики абсолютных и относительных показателей развития нашего исследования позволяют нам определить перспективу развития и формирование модели привлечения инвестиционных ресурсов в развитие ЖКХ. Кроме того основные положения и статьи затрат предусмотренные в ЖКХ экономика-

производственного анализа являются логическим завершением проведенных мной исследований по выработке решения стратегических задач по формированию механизма привлечения инвестиционных ресурсов в развитие жилищно коммунального хозяйства.

Литература

1. Крылов, Э.И. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности [Текст]: учеб. пособие / Э.И. Крылов, В.М. Власов, М.Г. Егорова и др. – М. Финансы и статистика, 2003. -192с..

2. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учеб. пособие/ ред. Л.Л. Ермолович. – Минск : Интерпресервис, 2001. -576с.

3. Бубенко, П.Т. Иновационное развитие регионов [Текст]: монография / П.Т. Бубенко П.Т., О.Б. Снысаренко.-х.:ФОРТ,2009.-160с.

4. Данилюк, Г. Решать проблемы ЖКХ нужно сообща [Текст] / Данилюк Г.// Строительная газета. - 2004г.- 26 ноября.

5. Государственное управление и государственная служба: словарь-справочник / (состов. О.Ю. Оболенский)

6. Додатко, Т. Реформирование жилищно коммунального комплекса [Текст] / Т. Додатко, В. Пчелкин, Л. Арцишевский // Экономист. – 2002. - № 8.- С.59-66.

7. Новый энциклопедический словарь-Мб большая российская энциклопедия, 2000.-528 с.

8. Управление жилищно- коммунальном хозяйстве. В процессе рыночной трансформации экономики Украины: автореф. Дисс. Канд. Риски стратегия , безопасность/ Г.Б. Клейнер , В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов;-М.: Экономика ,2007.-286с.

9.Осипенко, И.И. Менеджмент в жилищно-коммунальном хозяйстве [Текст] : монография / И.И. Осипенко, В.В. Дорофиев –Харьков : Основа, 1999.-325с.

10. Иванов, Г.Н. Реформа ЖКХ в России. /Российская газета. – 2009. - 12 февраля.

11. Большая советская энциклопедия, М., Советская энциклопедия 2007.

12. Лаврухин, О. “Рынок недвижимости” // “Бизнес”, 2000; №11

13. Бяков, Э. Приватизация и создание рынка недвижимости [Текст] / Э. Бяков // “Российский экономический журнал”,2006.



0509994014

Ключевые слова: жилищно-коммунальное хозяйство, инвестиции, механизм привлечения инвестиций, реформирование ЖКХ, инвестиционный потенциал отрасли ЖКХ

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПОРТФЕЛЬ РЕАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ: ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ С УЧЕТОМ ОГРАНИЧЕНИЙ

О.М. Фокина, канд. экон. наук, доцент

Воронежский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Статья посвящена методологии формирования в рамках инвестиционной политики предприятия инвестиционной программы (портфеля реальных проектов) с учетом ограничений по основным факторам

Для субъектов деятельности установки по формированию и реализации инвестиционной программы как совокупности реальных инвестиционных проектов формируются в инвестиционной политике собственниками. Теория формирования портфелей рассмотрена отечественными и современными учеными, при этом в процессе своего развития объект исследования расширен, не ограничен финансовым инвестированием. Проблеме посвящены труды отечественных ученых А. Бухвалова, В. В. Бочарова, П. Л. Виленского, В. Н. Лившица, С. А. Смоляка, Есипова В. Е., Н.М. Лахметкиной, Л. Л. Игониной, Д. А. Ендовицкого, Г.П. Подшиваленко, Н.В. Киселевой, М. В. Чиненова, Т.В. Тепловой, зарубежных специалистов Брейли Р., Майерса С., Зви Боди, Р.Мертон, Асвата Дамодарана, Уильяма Шарпа.

Рассмотрим основные положения предлагаемой методики формирования портфеля реальных проектов (инвестиционной программы) в условиях ограниченности ресурсов, в соответствии с целями развития организации и интересами подразделений [2].

Принципы формирования портфеля инвестиций, как представлено в работах Н.М. Лахметкиной [5], Т.В.Тепловой [6]: оптимизация соотношения доходности и риска, оптимизация соотношения доходности и ликвидности, обеспечения управляемости портфеля, постоянного мониторинга эффективности инвестиционного портфеля.

Для рассмотрения с целью формирования инвестиционного портфеля отбирают проекты, отвечающие целям инвестиционной политики, соответствующие критериям оценки соответствующих видов проектов: инновационных [3], социальных, экологических [8,9], обеспечивающие требуемую инвестором коммерческую эффективность каждого проекта [10]. При этом формирование портфеля должно обеспечить синергетические эффекты проектов [4], обеспечивать устойчивое инвестирование в соответствии с принципами ООН [9], эффективность инвестиционной деятельности [4].

По нашему мнению, актуально формирование портфеля реальных инвестиций для организаций, следующих стратегическим целям развития

организации, инвестиционной политике, соответствующей типам «сохранение стоимости», «создание стоимости», в наибольшей мере гармонирующей интересы стейкхолдеров, как рекомендует Т.В. Теплова [6].

Сначала ведется поиск проектов согласно разработанной стратегии. Проекты оцениваются по комплексу критериев, которые упрощенно [2] делятся на две категории: финансового и нефинансового характера. Критерии нефинансового характера делятся на следующие виды:

внешние: правовая обеспеченность проекта, наличие патентов, лицензий;

производственные: доступность ресурсов, необходимость и возможность технологических нововведений;

рыночные: оценка возможностей выхода на рынок, вероятности коммерческого успеха, соответствие проекта уже существующим каналам сбыта.

По нашему мнению, к этим критериям следует добавить весь набор критериев ответственного инвестирования, социальные, экологические, показатели учета корпоративных интересов [9].

Критерии финансового характера – это наиболее часто применяемый принцип отбора проектов в портфель. Среди них: объемы требуемых инвестиционных ресурсов, ожидаемая доходность (эффективность) проекта, риски инвестирования, устойчивость проекта, что значимо в нестационарной экономике. При этом отбор проектов должен быть основан на многокритериальных методах, не ограничен критериями доходности. Рекомендованы следующие методы [9]: выбор по удельным весам показателей, линейного программирования, комбинированные методы, метод Борда, метод Парето.

При отборе на основе многокритериальности можно применять экспертную балльную оценку степени значимости рассматриваемых проектов путем отбора проектов по степени значимости самих критериев отбора. В последнем случае приходят к главному критерию, на основании которого формируется портфель.

Главным критерием отбора, по нашему мнению, является прирост стоимости организации при реализации проекта, или прирост стоимости на рубль

инвестированного капитала. Данные показатели аккумулируют при корректных методиках и затраты на развитие каналов сбыта, резервы, встройку управленческих опционов, ограничивающих риски инвестирования.

Выбор направлений инвестирования (с учетом близости к основному профилю) позволит получить дополнительные преимущества от задействования общих производственных мощностей и прочих ресурсов, каналов поставок и реализации. Учет издержек на обслуживание и привлечение действующих мощностей и прочих ресурсов, необходимых для реализации новых проектов, отраженных в оценке показателей эффективности как издержки, не принимаемые в расчет, позволит выявить и учесть рыночные критерии в показателях эффективности. При этом слияния, поглощения, формирующие устойчивый прирост стоимости бизнеса – наиболее рискованная политика инвестирования.

Процедуру формирования портфеля реальных инвестиций дополнит учет ограничивающих факторов и факторов, открывающих новые возможности, например, отражаемых в опционах расширения, роста, переключения [7]. Выделим, как основные, этапы:

1. Формирование установок инвестиционной политики по требуемой доходности, стратегическим целям развития.

2. Выбор планового периода, в течение которого оценивается возможность достижения запланированного уровня прибыли (доходности), шага для расчетов.

3. Обоснование факторов, ограничивающих возможности и факторов, формирующих перспективы инвестирования.

4. Построение финансовой модели проектов, портфеля.

5. Вычисление инвестиционных возможностей предприятия и его потенциала на основе параметрической зависимости «затраты – эффект».

6. Сравнение потенциала прироста стоимости предприятия с целевой установкой (например, желаемым уровнем стоимости или доходности), при необходимости многократный пересмотр инвестиционных предложений.

Если оцениваются семь проектов, предполагаемых для включения в инвестиционный портфель [2], представим для них данные по сумме инвестированного капитала, ожидаемого эффекта (чистой прибыли), показатели эффективности (внутренняя норма доходности) в таблице 1.

Выявим приоритет проектов по критерию убывающей эффективности.

Таблица 1

Затраты и эффективность инвестиционных проектов на стадии предварительного отбора

Наименование проектов	Приоритет	Затраты на проект, млн. рублей	Уровень рентабельности по проекту, %	Эффект (прибыль) от проекта, млн. рублей
Контракт А	5	7	28,6	2
Контракт Б	3	15	33,3	5
Контракт В	1	9	44,4	4
Контракт Г	2	20	40	8
Контракт Д	6	8	12,5	1
Контракт Е	4	12	30	4
Контракт И	7	10	10	3

В таблице 2 сформируем данные для построения капитального бюджета.

Таблица 2

Данные для построения капитального бюджета

Наименование проектов	Приоритет	Затраты на проект, млн. рублей	Уровень рентабельности по проекту, %	Сумма инвестиций нарастающим итогом
Контракт В	1	9	44,4	9
Контракт Г	2	20	40	29
Контракт Б	3	15	33,3	44
Контракт Е	4	12	30	56
Контракт А	5	7	28,6	63
Контракт Д	6	8	12,5	71
Контракт И	7	10	10	81

В соответствии с известной методологией [1,5,6] построим капитальный бюджет предприятия, объединив график инвестиционных возможностей и предельной стоимости капитала (рисунок 1). Построение графика предельной стоимости капитала основано на

данных об издержках на привлечение каждой новой порции привлекаемого капитала. График растет в силу увеличения рисков инвесторов и кредиторов при увеличении сумм вложенного собственного капитала или предоставленного кредита.

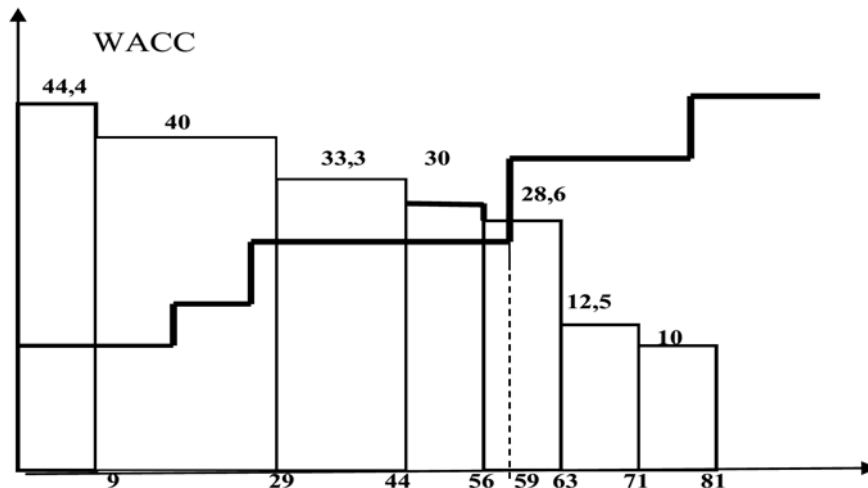


Рис. 1. График инвестиционных возможностей

Если выбран ориентир – достижения прибыли за рассматриваемый период в сумме 25 млн долл. США, к реализации могут быть приняты все проекты, но при условии достаточности инвестиционных ресурсов. Если учесть ресурсы ограничение по инвестиционным ресурсам, например, 60 млн долл. США, то реализуются только первые четыре проекта. В данном случае уровень целевых требований необходимо снизить и сделать его более реалистичным.

Нами рассмотрен порядок формирования инвестиционного портфеля по критерию эффективности без учета распределения денежных потоков во времени. Сформированный портфель должен обеспечивать достаточную ликвидность на каждом временном лаге. Для поддержания ликвидности важен подбор в портфель сбалансированных во времени инвестиционных проектов: проектов, которые быстро окупаются и обеспечивают стабильный денежный поток в ближайшей перспективе; проектов, которые характеризуются высокими темпами выручки в среднесрочном периоде; инновационных проектов, которые характеризуются, как высокорискованные [3], но которые позволяют создавать конкурентные преимущества [9] и обеспечивать долгосрочное присутствие компании на рынке.

Для проверки степени ликвидности портфеля, выстроенного по критерию эффективности, составляется финансовый план реализации портфеля, в котором обосновываются инвестиционные ресурсы, степень потребности в них на каждом шаге реализации портфеля и потребность в краткосрочном финансировании на случай временного дефицита денежных средств.

Финансовый план реализации портфеля инвестиций может быть представлен в таблице 3 следующей формы.

Суммарный текущий (дисконтированный) денежный поток, рассчитанный по финансовому плану, составит расчет по формуле [1,10]:

$$NPV = \sum_{t=0}^T CF_t \frac{1}{(1+r)^t} \quad (1)$$

где CF_t - денежный поток за шаг расчетного периода;

r – ставка сравнения, норма дисконта, принятая для дисконтирования, или приведения разновременных доходов и расходов к одному моменту времени.

T – экономический срок жизни инвестиций (портфеля).

Таблица 3

Денежные потоки инвестиционного портфеля, млн руб.

1	Шаги расчетного периода							
	2	3	4	5	6	7	8	9
Виды (номер) проекта	1	2	3	4	5	6	7	8
Проект № 1	30	8	5					
Проект № 2	40	20						
Проект № 3	10	30						
Проект № 4	45	10						
Итого	125	68	5					
Чистые операционные денежные потоки:								
Проект № 1	4	10	50	35	25			
Проект № 2	9	15	42	30	20			
Проект № 3	15	20	25	25	25			
Проект № 4	10	30	28	28	28			
Итого	38	75	145	118	98			
Финансовые средства:								
собственные средства	100							
заемные средства	25	68						
Сальдо денежных потоков без учета схемы погашения долга и уплаты процентов по ставке 10%	-	-	33	75	145	118	98	
Проценты			9,3	6,9	0,12			
Долг			23,7	68,1	1,2			
Чистый денежный поток			-	-	143,7	118	98	
Дисконтированный чистый денежный поток по ставке 14%					74,6	53,8	39,2	
Чистый денежный поток для собственного капитала	-100				143,7	118	98	

Для рассматриваемого проекта:

$$NPV = -100 + \frac{143,7}{(1+0,14)^5} + \frac{118}{(1+0,14)^6} + \frac{143,7}{(1+0,14)^7} = 167,6 - 100 = 67,6 \text{ млн.руб.}$$

В целях сокращения объема заемного финансирования попробуем отсрочить реализацию проекта № 3 на один год и оценим суммарный текущий денежный поток (таблица 4).

Таблица 4

Денежные потоки инвестиционного портфеля, млн руб.

Виды проекта	Шаги расчетного периода							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Инвестиционные затраты:								
Проект № 1	30	8	5					
Проект № 2	40	20						
Проект № 3		10	30					
Проект № 4	45	10						
Итого	115	48	35					
Чистые операционные денежные потоки:								
Проект № 1			4	10	50	35	35	
Проект № 2			9	15	42	30	20	
Проект № 3				15	20	25	25	25
Проект № 4			10	30	28	28	28	
Итого			23	70	140	118	108	25
Финансовые потоки								
собственные средства	100							
заемные средства	15	48	12					
Сальдо денежных потоков до уплаты кредита и процентов по нему				70	140	118	108	25

Продолжение табл. 4

Проценты за кредит				7,5	1,3			
Долг				62,5	12,5			
Чистый денежный поток					126,2	118	108	25

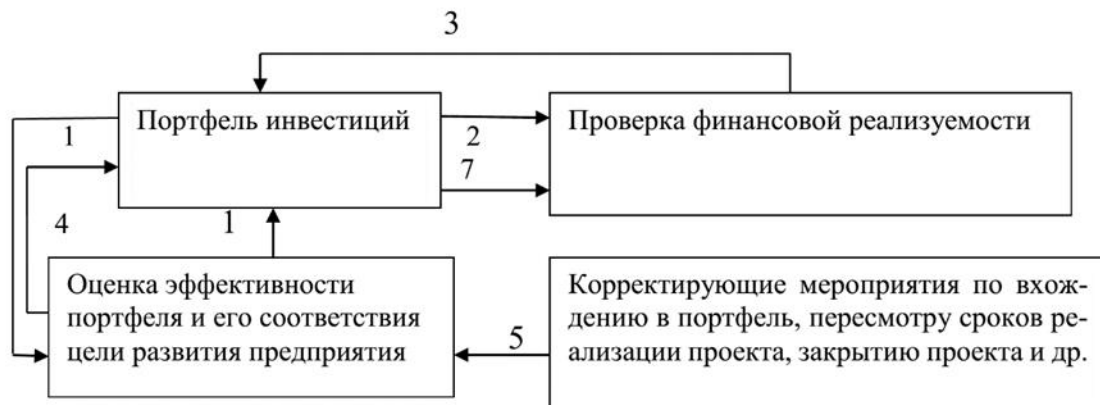
Суммарный текущий чистый денежный поток составляет:

$$NPV = -100 + \frac{126,2}{(1+0,14)^5} + \frac{118}{(1+0,14)^6} + \frac{108}{(1+0,14)^7} = 171,3 - 100 = 71,3 \text{ млн. руб.}$$

Соответственно, эффективность инвестирования для первого варианта формирования и финансирования портфеля будет равна 67,6 млн р. (167,6 – 100), для второго варианта – 71,3 млн руб. (171,3 – 100).

Отсрочка выполнения проекта № 3 на один год позволила увеличить эффективность инвестированных в портфель средств на 3,7 млн р. за счет сокращения потребности в кредите при прочих равных условиях. Потребность в кредите сократилась за счет использования средств, высвободившихся в результате реализации других проектов, входящих в портфель.

Следовательно, финансовый план реализации портфеля проектов обосновывает не только его финансовую реализуемость, но и сроки вхождения в портфель. Пересчет стоимости капитала также целесообразно осуществлять и при условии оценки возможности вхождения нового проекта в портфель, закрытия неперспективного проекта. Варианты, с одной стороны, должны быть оценены на основе зависимости «затраты – эффект», с другой стороны – по критерию финансовой реализуемости на основе плана финансирования инвестиционного портфеля. Схематически процесс принятия инвестиционных решений по формированию и корректировке портфеля инвестиций изобразим на рисунке 2.



Условные обозначения

- 1 – построение параметрической зависимости «затраты – эффект» и оценка вклада отобранных проектов в достижение поставленной цели развития;
- 2 – построение финансового плана реализации портфеля и оценка его реализуемости;
- 3 – пересмотр проектов, отобранных в портфель в случае дефицита денежных средств на отдельных этапах реализации портфеля, результатов мониторинга проектов и портфеля в целом;
- 4 – оценка портфеля инвестиций, откорректированного с учетом необходимости ликвидации дефицита денежных средств;
- 5, 6, 7 – корректировка эффективности и проверка финансовой реализуемости портфеля при принятии соответствующих инвестиционных решений в ходе реализации портфеля.

Рис.2. Формирование и корректировка портфеля инвестиций

Текущий контроль за ходом реализации проектов, входящих в портфель, предполагает цикл действий, основанных на принципе «обратной связи», мониторинга, когда пересматриваются составляющие портфеля с учетом фактически полученных результатов.

Методика формирования портфеля реальных инвестиций позволяет произвести распределение средств между существующей совокупностью объек-

тов в соответствии с выбранным критерием эффективности. В основе выработки инвестиционной политики лежит проблема отбора проектов, соответствующих целям реализации общей стратегии развития организации, учета интересов подразделений в формировании стратегии организации, с одной стороны, и их подчиненность общей цели развития – с другой.

Достоинство представленной методики – возможность рассмотрения любых комбинаций проектов

и их сопоставления по доходности и ликвидности. Недостатки данной методики: не учитывает динамики параметров проектов, не предусматривает в явном виде использование излишка высвобождающихся денежных средств, различия в рисках по проектам при оценке эффективности как прироста стоимости предприятия, факторы, открывающие новые возможности для организации.

Литература

1. Дамодаран, А. Инвестиционная оценка: Инструменты и методы оценки любых активов [Текст] / А. Дамодаран. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2014 – 1080 с.
2. Кикоть, И.И. Формирование портфеля реальных инвестиций [Текст] / И.И. Кикоть // Потребительская кооперация. - 2010 – № 2 – 29. - С. 35 – 40.
3. Красникова, А.В. Методологический подход к оценке инвестиционной привлекательности инновационного проекта [Текст] / А.В. Красникова // Организатор производства. - 2012. - Т. 53. - № 2. - С. 108 – 111
4. Красникова, А.В. Синтетический подход к оценке стратегии повышения эффективности инвестиционной деятельности предприятия [Текст] / А.В. Красникова // Вестник Воронежского государственного технического университета. - 2014. - Т. 10. - № 2. - С. 75-79.
5. Лахметкина, Н.М. Инвестиционная стратегия [Текст]: учеб. пособие / Н.М. Лахметкина. – М.: КНОРУС, 2014. – 232 с.
6. Теплова, Т.В. Инвестиционные рычаги максимизации стоимости компании. Практика российских предприятий [Текст] / Т.В. Теплова. - М.: Вершина, 2012. - 272 с.
7. Фокина, О.М. Использование реальных опционов для оценки инвестиционных решений [Текст] / О.М. Фокина // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2009. № 3 (71). С. 345 – 350.
8. Фокина, О.М. Развитие проектного финансирования с целью повышения привлекательности социально значимых инвестиционных проектов [Текст] / О.М. Фокина, Н.В. Ефремова // Регион: системы, экономика, управление. - 2010. - Т. 10. - № 3. – С. 120 – 132.
9. Фокина, О.М. Экологические, социальные и корпоративно-управленческие факторы в системе принципов ООН по ответственному инвестированию ответственного [Текст] / Фокина О.М., Е.А. Серебрякова // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. - 2015. - № 6. - С. 25-27.
10. Фокина, О.М. Практикум по экономике организации (предприятия) [Текст]: учеб. пособие / О.М. Фокина, А.В. Соломка. Москва, 2008.

E-mail: omfokina@mail.ru

Ключевые слова: инвестиционный портфель, инвестиционная политика, ограничения по факторам

ИННОВАЦИОННАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ВОСПРИИМЧИВОСТИ

Е.Н. Яголковская, студент

Воронежский государственный технический университет

В статье рассматривается инновационная организационная культура, в частности, ее влияние на инновационную восприимчивость персонала и активность инновационной деятельности на предприятии. В условиях современной экономики функционирование предприятий направлено на повышение их эффективности и конкурентоспособности, что зачастую достигается за счет разработки и внедрения инноваций различного характера: управленческих, продуктовых, процессных. Однако консерватизм, оставшийся после советской экономики, нередко тормозит инновационную активность и творческую деятельность работников. Именно для преодоления этого барьера необходима инновационная организационная культура, которая стимулирует инициацию и реализацию нововведений.

Для успешного формирования инновационной культуры автор предлагает создание системы инновационной организационной культуры, которая включает подсистемы, ориентированные на функции, ресурсы и структуру управления этой системой.

Инструментом формирования системы инновационной культуры, предложенным автором, является SADT-моделирование.

Также для формирования инновационной культуры автор использует систему кайдзен-предложений и метод функционально-стоимостного анализа

Инновационная организационная культура – это система распространенных на предприятии норм и ценностей, которая обеспечивает высокий уровень восприятия, инициации и реализации инноваций [1].

Также под инновационной культурой организации понимают восприимчивость людей к новым идеям, их готовность и способность поддерживать и реализовывать новации и, как следствие, это знания, умения и опыт целенаправленной подготовки, комплексного внедрения и всестороннего освоения новаций на предприятии [2].

Для успешного формирования инновационной организационной культуры на предприятии необходимо использовать системный подход.

Система инновационной организационной культуры предполагает последовательное построение трех взаимосвязанных подсистем: функциональной, элементной (ресурсной) и организационной (структурной).

Функциональная подсистема осуществляет определение основных функций системы инновационной организационной культуры и состава функций-задач, а также построение дерева функций.

Элементная подсистема предусматривает выделение в системе необходимых для реализации функций-задач элементов, а также соответствующего элементного (ресурсного) обеспечения.

Организационная подсистема предусматривает создание структуры системы управления формированием инновационной организационной культуры и разработку механизма реализации ее функций, а также установление связей и отношений между элементами.

Модель системы инновационной организационной культуры согласно системному подходу приведена на рисунке 1.

При внедрении системы инновационной организационной культуры целесообразно

использовать SADT-моделирование, которое наглядно отображает процесс формирования инновационной организационной культуры, необходимые ресурсы, исполнителей и конечный результат каждого этапа проектирования.

Функциональная модель системы инновационной организационной культуры включает такие подсистемы, как создание системы, планирование и организация ее внедрения, непосредственно внедрение системы инновационной культуры и дальнейший контроль.

На этапе создания системы инновационной организационной культуры осуществляются следующие работы:

- анализ внешней и внутренней среды предприятия (SWOT-анализ, PEST-анализ, анализ существующей культуры организации);

- разработка культуры труда и производства (концепция бережливого производства, система менеджмента качества, автономное обслуживание рабочих мест, система мотивации, социальное развитие персонала);

- разработка системы знаний (создание условий для профессионального роста работников, для повышения творческой активности, для разработки и реализации инновационных предложений).

На этапе планирования разрабатывается план внедрения системы инновационной организационной культуры, то есть определяется потребность в персонале, составляется график работ, организуется документооборот, а также определяются основные показатели эффективности системы инновационной организационной культуры.

Организация внедрения системы инновационной культуры предполагает выбор метода внедрения и согласование сроков внедрения системы.

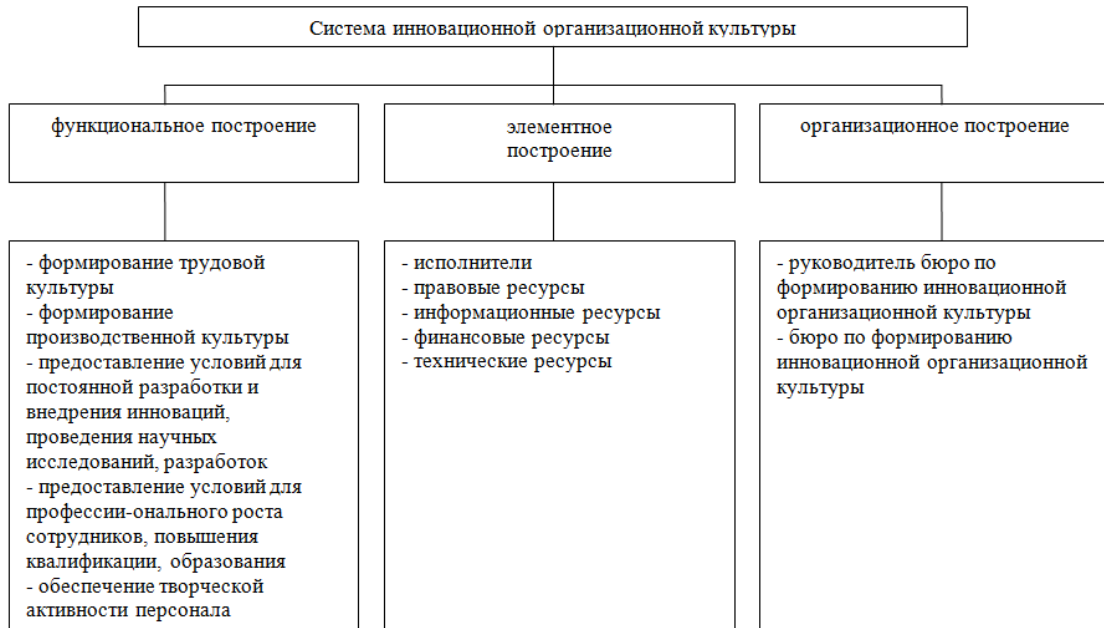


Рис.1. Модель системы инновационной организационной культуры

Далее осуществляется внедрение системы инновационной организационной культуры и проводится оптимизация всех процессов.

Завершается внедрение системы инновационной культуры контролем показателей эффективности и составлением соответствующей отчетности.

Далее строится первый уровень SADT-модели, где процессом выступает внедрение системы иннова-

ционной культуры, на входе находится потребность в системе и различные виды ресурсов, на выходе – внедренная система, исполнителями являются специалисты маркетингового отдела, ОТЗ, отдела кадров, ПЭО и др., а регулирование производится на основе ТК РФ, трудовых норм и нормативов, должностных инструкций и пр. (рисунок 2).



Рис.2. Первый уровень SADT-модели системы инновационной культуры

На втором уровне производится декомпозиция блока первого уровня по функциональным подсистемам, которые также детализируются на третьем уровне SADT-модели.

Например, блок «Создание системы инновационной организационной культуры» декомпозируется

на анализ внешней и внутренней среды, разработку плана по формированию системы знаний, разработку плана по формированию культуры труда и производства (рисунок 3).



Рис. 3. Третий уровень SADT-модели системы инновационной культуры

Эффективным инструментом при формировании инновационной организационной культуры является система кайдзен-предложений, т.е. идей по улучшению любых аспектов труда и производства.

Деятельность по разработке и внедрению кайдзен-предложений включает несколько этапов:

- предложение подаётся на бланке определённого формата;
- к рассмотрению принимаются все без исключения предложения;
- предложение направляется руководителю структурного подразделения, которого оно касается. Руководитель или эксперт этого подразделения пишет своё заключение — стоит или не стоит внедрять;
- автор предложения, принятого к внедрению, получает благодарственное письмо;
- за каждое принятое к внедрению предложение автор (или коллектив авторов) получает премию;
- если принимается решение о внедрении эффективного технического новшества, то опыт распространяется на всех аналогичных участках компании [3].

Для формирования инновационной культуры предприятия я предлагаю внедрить метод функционально-стоимостного анализа.

Функционально-стоимостный анализ (ФСА) – метод технико-экономического системного исследования объекта, направленный на оптимизацию соотношения между их потребительскими свойствами и затратами на проявление этих свойств [4].

Одним из принципов ФСА является коллективное творчество, которое оказывает наибольшее влияние на инновационную культуру и активизирует творческое мышление при поиске оптимальных решений.

При формировании системы инновационной культуры особый интерес вызывает творческий этап, который предполагает генерацию новых идей.

Для поиска новых идей и технических решений в ходе ФСА могут быть использованы следующие методы:

- морфологический анализ;
- метод контрольных вопросов;
- конференция идей;
- метод мозгового штурма (мозговой атаки);
- метод «635»;
- метод синектики;
- метод фокальных объектов.

Итак, инновационная организационная культура оказывает большое влияние на инновационную деятельность персонала, а также на эффективность предприятия в целом. Разработка и внедрение системы инновационной культуры, система кайдзен-предложений и метод ФСА позволят значительно повысить инновационную активность и восприимчивость работников предприятия.

Литература

1. Административно-управленческий портал – Инновационная корпоративная культура [Электронный ресурс]: Режим доступа: World Wide Web. URL: http://www.aup.ru/books/m6/7_4.htm.
2. Центр межрегионального инновационного развития – Стратегический ресурс XXI века – инновационная культура [Электронный ресурс]: Режим доступа: World Wide Web. URL: <http://innomir.ru/innovation-culture>.
3. Родионова, В.Н. Культура предприятия: Концепция и методы формирования [Текст] / Под ред. В.Н. Родионовой. - Воронеж: ВГТУ, 2006. - 217 с.
4. Родионова, В.Н. Практика реализации принципов концепции Кайдзен на отечественных предприятиях [Текст] / В.Н. Родионова, А.С. Рябцева // Экономинфо. – 2014. - №21. – С. 10-13.

5. Озеров, К.Г. Система кайдзен-предложений на «Петро» [Текст] / К.Г. Озеров // Управление производством. – 2011. - №10.

6. Дмитриев, С.А. Методология инновационного проектирования [Текст]: учеб. пособие / С.А. Дмитриев, О.А. Краев, В.А. Федоров. – Красноярск : Сиб. гос. аэрокосмич. ун-т, 2014. – 162 с.

7. Плужнова, Е.Н. К вопросу о моделировании организационной культуры [Текст] / Е.Н. Плужнова // Организатор производства. – 2014. - №4. – С. 44 – 53.



89036525751

Ключевые слова: инновационная культура, организационная культура, инновационная восприимчивость



КАЧЕСТВО И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Н.Л. Володина, канд. экон. наук, доцент

Воронежский государственный технический университет

В статье рассматриваются особенности системы менеджмента качества согласно новой версии стандарта ИСО 9001:2015, выделены основные изменения в принципах системы менеджмента качества

Система менеджмента качества представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, позволяющих создавать на предприятии необходимые условия для обеспечения выпуска продукции надлежащего качества, эффективного управления и устойчивого развития предприятия. Внедрение такой системы на предприятии позволит добиться успеха и повысить показатели, отражающие эффективность его деятельности. В новой версии стандарта ИСО 9001:2015 выделено риск-ориентированное мышление, которое набирает все большую актуальность в связи с кризисным положением во всех отраслях. Риск-ориентированное мышление позволяет предприятиям выделить факторы, способствующие вызвать отклонение результатов всех протекающих на предприятии процессов и системы менеджмента качества от запланированных, разработать средства и методы предупреждения для минимизации их негативного влияния, а также максимально использовать возникающие возможности. Считается целесообразным учитывать риски на этапе планирования. Несмотря на то, что требованием стандарта не является наличие документированной процедуры относительно учета рисков при планировании и внедрении системы менеджмента качества, автором считается необходимым их разработка и использование, что позволит значительно увеличить эффективность принимаемых решений и информированность всех участников процесса.

Принципы, на которые должна быть сориентирована система менеджмента качества, сформулированы следующим образом:

- ориентация на потребителя;
- лидерство;
- вовлечение людей;
- процессный подход;
- улучшение;
- принятие решений на основе свидетельств;
- менеджмент взаимоотношений.

Если провести сравнение принципов системы менеджмента качества с предыдущей версией стандарта (таблица), то можно заметить отсутствие принципа системного подхода к управлению. На основе положений современной науки управления считается бесспорным применение принципа системности.

Сравнение принципов системы менеджмента качества по версиям ИСО 9001:2008 и ИСО 9001:2015

ИСО 9001:2008	ИСО 9001:2015
Ориентация на потребителя	Ориентация на потребителя
Лидерство руководителя	Лидерство
Вовлечение работников	Вовлечение людей
Процессный подход	Процессный подход
Системный подход к управлению	-
Постоянное улучшение	Улучшение
Принятие решений, основанных на фактах	Принятие решений на основе свидетельств
Взаимовыгодные отношения с поставщиками	Менеджмент взаимоотношений

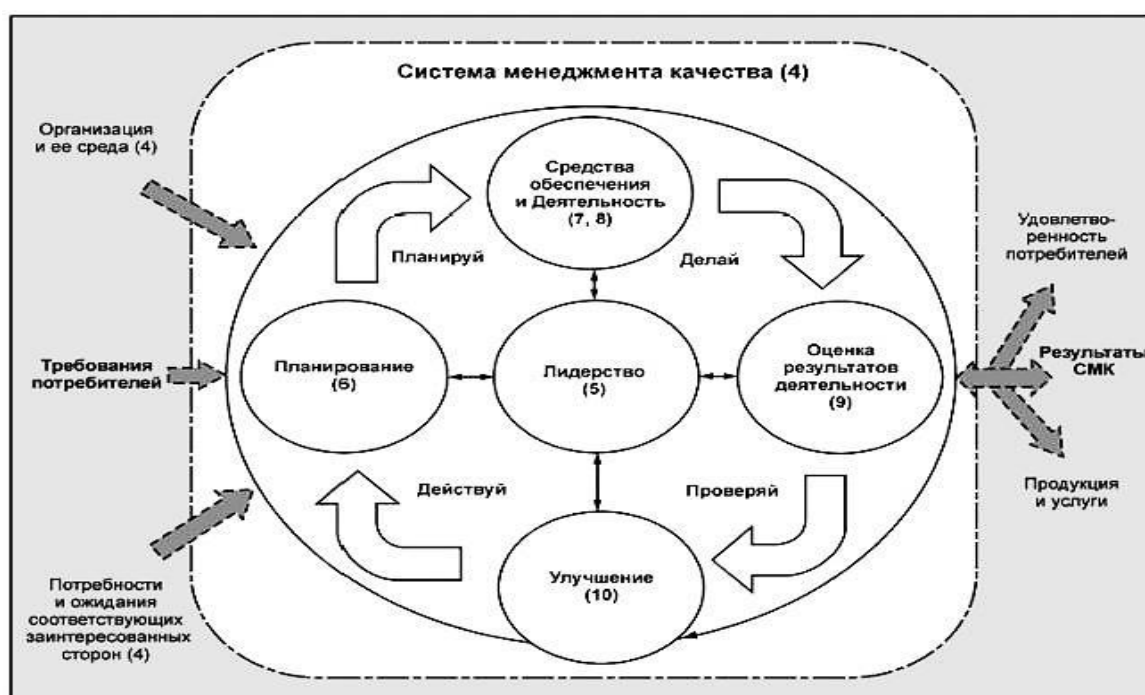
Принцип взаимовыгодные отношения с поставщиками заменен на принцип менеджмента взаимоотношений, который затрагивает интересы не только поставщиков. Такой переход диктует предприятиям разработку механизма управления не только отношений с поставщиками, но и со всеми заинтересованными сторонами, так называемыми stakeholders. Данная категория «Менеджмент взаимоотношений» представляет собой группу методологий и терминов, позволяющих определить цели по долгосрочным отношениям, в отношении работы с качественными товарами и стремлению к улучшению обслуживания клиентов. Автор считает введение принципа менеджмента взаимоотношений актуальным и целесообразным, в связи с тем, что реализация исследуемого принципа позволит разрушить барьеры не только внутри организации, но и повысит эффективность взаимоотношений со сторонними организациями. Принцип менеджмента взаимоотношений тесно связан с концепцией стандарта относительно риск-менеджмента, потому как на сегодняшний день наблюдается тенденция к росту количества предприятий отправляющих некоторые направления своей деятельности на аутсорсинг [2].

Из названия принципа «постоянное улучшение» уходит «постоянное», по мнению специалистов, это связано с тем, что улучшение перестает быть постоянной целью. Под улучшением следует понимать «улучшение элементов, важных для поддержания работы на существующем уровне и внесения в работу изменений исходя из изменения внешних и внутрен-

них условий и создания новых возможностей». При внесении в работу каких-либо изменений необходимо использовать методы по преодолению сопротивлений этим изменениям: .

Процессный подход к системе менеджмента качества реализуется посредством известного цикла Деминга PDCA («Plan-Do-Check-Act» - планирование-действие-проверка-корректировка). Разработчики стандарта представили содержание стандарта в контексте данного цикла (рисунок). В стандарте продемонстрирована структура элементов единичного процесса, которая позволит внести разъяснения для руководства предприятий и более четко выделить и проработать существующие на предприятии процессы.

Например, преимущества логистического подхода к реализации процессного подхода определяются качеством организации и управления информационными потоками, идущими от точки возникновения потребности в продукте через все звенья логистической цепи к системам управления производством. На данный момент исследования в области логистики сконцентрированы на разработке методов построения интегрированного информационного пространства и систем оперативного управления, позволяющих координировать потоковые процессы предприятий-участников жизненного цикла продукции в режиме реального времени [2].



Структура стандарта ИСО 9001:2015

Стандарт нового поколения предоставляет предприятиям большие возможности и пространство для выработки альтернативных решений в управлении своей деятельностью. Например, отсутствует требование о разработке соответствующей документации в области качества. Стандарт ИСО 9001:2015 не регламентирует деятельность организаций относительно разработки Руководства по качеству и документированных процедур. В связи с внедрением и повсеместным использованием электронного документооборота исключается понятие «запись» и «документ», вводится «документированная информация». Организация, не имеющая определенных возможностей, может реализовывать принципы системы менеджмента качества с главным постулатом соответствие качества выпускаемой продукции или услуги требованиям всех заинтересованных сторон. Обязательным требованием в

контексте документации является соблюдение правовых норм, в нашей стране это ГОСТ. Безусловно, потребитель может не владеть такой информацией, однако, производитель должен указать какими нормативными документами руководствовалось в своей деятельности предприятие.

Еще одним важным моментом нового стандарта является его адаптивность к другим стандартам, что позволяет создавать предприятиям интегрированные системы менеджмента качества. Таким образом, внедрив на своем предприятии систему менеджмента качества, руководство может разработать отдельные элементы, например, охрана окружающей среды, и безболезненно осуществить их реализацию в уже существующей системе. На практике в основном данный стандарт интегрируют с системой по охране окружающей среды и системой по охране и безопас-

ности труда, что позволяет предприятию осуществлять социальную ответственность, которая в свою очередь оказывает влияние не только на показатели эффективности деятельности, но и на качество жизни всего населения. В нашей стране обеспечение роста качества жизни населения предполагает реализацию проектов в сферах: демографической политики; здравоохранения; образования; занятости, трудовых отношений, социального партнерства; пенсионного обеспечения, социального страхования; социальной защиты и поддержки отдельных категорий граждан; жилищной политики и жилищно-коммунального хозяйства; физкультуры и спорта; культуры и туризма[3].

Уточнен принцип роль руководства, скорректированный на лидерство. Руководство высшего звена должно не только быть привержено к качеству и вовлекать сотрудников в процесс управления качеством, но и быть непосредственным примером для своих сотрудников. В стандарте используется такое понятие «компетентность», это предполагает не только обладание знаний и навыков в профессиональной сфере, но и владение методами в практической деятельности. Реализация компетентностного подхода позволит более четко сформировать должностные инструкции

всех сотрудников, включая руководство высшего звена.

Литература

1. Володина, Н.Л. Система менеджмента качества как концепция управления изменениями [Текст] / Н.Л. Володина // Вестник Воронежского государственного технического университета. - 2014. - Т.10. - №3-1. - С.108-110.
2. Щеголева, Т.В. Логистический подход к организации сложного наукоемкого производства [Текст] / Т.В. Щеголева // Вестник Воронежского государственного технического университета. - 2014. - Т.8. - №8. - С.77-80.
3. Волкова, С.А. Государственные инструменты обеспечения роста качества жизни населения [Текст] / С.А. Волкова, Т.А. Волкова // Экономинфо. - 2015. - №23. - С.35-38.

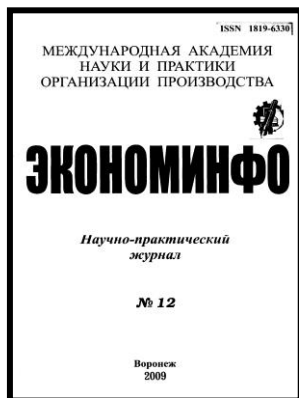
E-mail: volonataly.79@mail.ru

Ключевые слова: качество, менеджмент, стандарт, процесс.



ЭКОНОМИНФО

Научно-практический журнал
Издается с 2004 года



Учредители журнала: Международная академия науки и практики организации производства (секция молодых ученых), МАТИ – Российский государственный технологический университет им. К.Э. Циолковского, Воронежский государственный технический университет.

Журнал предназначен для руководителей и специалистов предприятий, ученых и преподавателей вузов и техникумов, студентов, аспирантов и молодых ученых. На страницах журнала печатаются теоретические статьи и самые разнообразные материалы, имеющие практическую направленность.

Издание входит в национальную библиографическую базу данных научного цитирования (РИНЦ).

Основные рубрики журнала:

- Теория и методы организации производства;
- Управление предприятием;
- Инновации и инвестиции;
- Логистика и управление цепями поставок;
- Информационные технологии в экономике;
- Управление наукоемким производством;
- Экономика предприятия;
- Маркетинг;
- Управление предприятием;
- Региональная экономика;
- Интервью номера.

При подготовке статей в журнал просим Вас руководствоваться следующими правилами:

- Объем статьи не может быть меньше 3 страниц и не должен превышать 5 полных страниц.
- Материал статьи должен быть представлен в электронном виде или прислан по электронной почте.
- Текст должен быть набран на компьютере на русском языке в редакторе Microsoft Word шрифтом Times New Roman 10 на белой бумаге формата А4 через одинарный интервал, начало абзаца с отступом в 0,75 см. Параметры страницы: верхнее и нижнее поле по 3,5 см, правое и левое по 2 см.
- Название статьи должно быть напечатано прописными буквами по середине страницы, инициалы и фамилии авторов – в одну строку строчными буквами, также после текста по середине печатается СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ (обязательно). Основной текст печатается с отступом от инициалов и фамилии автора в 2 интервала.
- Количество таблиц, схем и рисунков в статье не должно превышать 3-х единиц. В тексте на них должны содержаться ссылки. Таблицы должны иметь названия, написанные над ними, а схемы и рисунки – подрисовочную подпись;
- Научные статьи проверяются системой «Антиплагиат» (требуемая оригинальность материала не менее 65%).

К статье в ОБЯЗАТЕЛЬНОМ порядке прилагаются: аннотация, ключевые слова и авторская справка (на русском и английском языках)

АВТОРСКАЯ СПРАВКА

Фамилия	
Имя	
Отчество	
Место работы (учебы)	
Занимаемая должность и звание	
Адрес для рассылки	Индекс,
E-mail:	
Телефон и удобное время для звонка	
Название статьи	

Примечание: в случае, если авторами статьи являются несколько человек, каждый из них представляет отдельную авторскую справку.

Оргкомитет оставляет за собой право отклонить материал статьи, не соответствующий требованиям по оформлению и содержанию.

Контакты

По всем вопросам обращайтесь к ответственному секретарю канд. экон. наук, доценту Рыбкиной Ольге Владимировне и/или техническому секретарю Лукашовой Екатерине Сергеевне по адресу: 394066, Воронеж, Московский пр. 179, Воронежский государственный технический университет, кафедра ЭУПМ, тел/факс: (473)243-76-67

E-mail: oskar-turovets@yandex.ru

ПРИГЛАШАЕМ К СОТРУДНИЧЕСТВУ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ АВТОРОВ ЖУРНАЛА

ЭКОНОМИНФО

Научно-практический журнал

Подписано в печать 17.05.2016. Формат 60 × 84 / 8.
Бумага офсетная. Усл. печ. л. 11,1 . Уч. - изд. л. 13,7 .
Тираж 1000 экз. Заказ № ____.

ЗАО Информационно-издательский и юридический центр
«Экономика и финансы»
121552 Москва, Оршанская улица, дом 3, МАТИ, корпус В, комн. 326
Телефон / факс (495) 417-28-31

Отпечатано в ФГБОУ ВО «Воронежский государственный
технический университет»
394026 Воронеж, Московский просп., 14