



## ПРОСПЕКТ СВОБОДНЫЙ-2016

МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ СТУДЕНТОВ,  
АСПИРАНТОВ И МОЛОДЫХ УЧЁНЫХ

ЭЛЕКТРОННЫЙ СБОРНИК МАТЕРИАЛОВ  
МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНФЕРЕНЦИИ СТУДЕНТОВ,  
АСПИРАНТОВ И МОЛОДЫХ УЧЁНЫХ  
**«ПРОСПЕКТ СВОБОДНЫЙ-2016»**,  
ПОСВЯЩЁННОЙ ГОДУ ОБРАЗОВАНИЯ  
В СОДРУЖЕСТВЕ НЕЗАВИСИМЫХ ГОСУДАРСТВ

КРАСНОЯРСК, СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

15-25 АПРЕЛЯ 2016 Г.

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГАОУ ВПО «Сибирский федеральный университет»

Сборник материалов  
Международной конференции студентов,  
аспирантов и молодых учёных  
«Перспектив Свободный-2016»,  
посвящённой Году образования  
в Содружестве Независимых Государств

Красноярск, Сибирский федеральный университет, 15-25 апреля 2016 г.

Красноярск, 2016



ПЕРСПЕКТИВ СВОБОДНЫЙ-2016

МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ СТУДЕНТОВ, АСПИРАНТОВ И МОЛОДЫХ УЧЁНЫХ

Красноярск, Сибирский федеральный университет, 15-25 апреля 2016 г.

**«Современные стратегические инструменты  
развития предприятий сферы услуг в условиях  
нестабильности бизнес-среды»**



## НЕОБХОДИМОСТЬ ФОРМИРОВАНИЯ АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ В НЕСТАБИЛЬНЫХ УСЛОВИЯХ РЫНКА

Бака Д. В.

научный руководитель канд. техн. наук Вашко Т.А.

*Сибирский федеральный университет*

В условиях стремительного развития современного общества и бизнеса, управление любой организацией должно прибывать в состоянии непрерывного самосовершенствования, которое на сегодняшний день невозможно достичь без исследований тенденций и возможностей, без выбора оптимальных решений и направлений для развития.

Адаптивная структура управления предприятием должна отвечать требованиям современного рынка:

— быть гибкой, т. е. позволять быстро менять свой ассортимент. Данное требование обусловлено тем, что объем и разнообразие разовых партий стал больше, а жизненный цикл продукции (услуг) - короче;

— применять адекватно-сложные технологии производства, по средствам применения новых форм контроля, организации процесса и разделения труда;

— учитывать уровень конкуренции на современном рынке, которая полностью изменила отношение потребителя к товару (услуге) и ее качеству. Теперь требуется организация таких процессов, как послепродажное обслуживание и дополнительные услуги;

— учесть новые требования к уровню качества обслуживания и срокам выполнения работ, которые стали очень высоки для традиционных организационных систем и механизмов;

— учитывать изменение структуры производственных издержек;

— учитывать неопределенность внешней и внутренней сред <sup>[1]</sup>.

Разумеется, это не полный перечень трудностей, с которыми сталкиваются многие современные организации.

Актуальность статьи заключается в объективной необходимости исследовать, проанализировать нынешнее положение, учитывая динамику изменений внешней и внутренней сред. Целью статьи является теоретическое исследование понятия адаптивного менеджмента, необходимости его формирования и возможности применения в условиях современного бизнеса. Задачами статьи являются:

— исследование понятия системы управления как взаимодействия субъекта и объекта управления;

— раскрытие понятия адаптивной модели системы управления;

— исследование критериев оценки адаптивного менеджмента;

— выявление необходимости применения адаптивного менеджмента.

И так, в современном менеджменте как науке рассматривается множество организаций, которые представляют собой совокупность групп людей, объединенных для достижения общей цели по средствам решения ряда задач на основе принципов разделения труда и обязанностей. Это могут быть государственные, муниципальные учреждения, общественные, некоммерческие, научно-производственные объединения, частные предприятия и т. д. <sup>[1]</sup>. Такое разнообразие имеет важное значение при рассмотрении организации как системы, а именно *системы управления*.

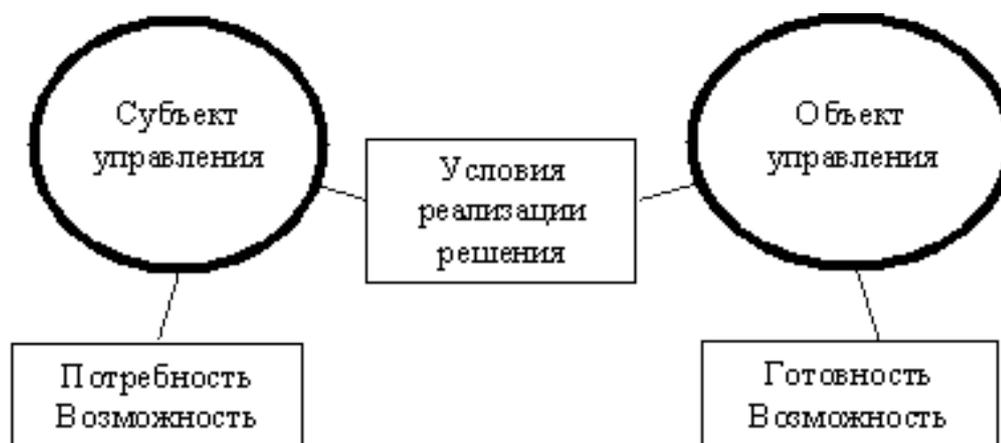
Множество целей и задач, которые стоят перед организацией, относятся к разному классу сложности и принадлежат к разным отраслям, это приводят к тому, что

для управления ими требуются специальные знания и навыки, методы и приемы, обеспечивающие эффективную совместную работу всех структурных подразделений предприятия. При этом создается «следающая система», осуществляется мониторинг основных показателей внешних изменений и блок, отвечающий за гибкость организации.

Среди экспертов в области управления существует ряд формулировок понятия «система управления» (И. Ансофф, О.С. Виханский, А.И. Наумов, Д.М. Розенберг, Р.А. Фатхутдинов и др.). Наиболее емкой, на наш взгляд, является следующая: *система управления – это совокупность элементов, образующих иерархию контуров циркуляции и преобразования информации в процессе реализации концепции управления, направленная на обеспечение соответствия предпринимаемых действий установленным планам организации.*

Критерием принадлежности какой-либо системы к системе управления может служить следующее положение: если данная система является неотъемлемой частью организации, ее действиями осуществляется управление этой организацией, и она не решает задач, которые могли бы отличаться от управленческих, то ее можно рассматривать как специализированную систему или же как систему управления. То есть, управление может происходить только в том случае, если существует реально действующая система, решающая задачи управления <sup>[2]</sup>.

В самом общем виде управление представляет собой определенный тип взаимодействий между участниками процесса, один из которых в этом взаимодействии – *субъект*, а другой – *объект* (рис. 1).



**Рис. 1 - Взаимодействие субъекта и объекта управления**

Взаимодействие между субъектом и объектом управления характеризуют два момента:

- субъект отправляет объекту импульсы взаимодействия, которые содержат в себе информацию о том, как должен действовать, функционировать объект управления в дальнейшем. Эти импульсы называются управленческими командами;
- объект управления, получив управленческие команды, функционирует в соответствии с их содержанием.

В процессе взаимодействия крайне важно наличие у субъекта потребности и возможности управлять, а у объекта управления наличие потребности, готовности и возможности выполнить эти команды, которые и формируют отношения управления <sup>[2]</sup>.

В компании субъектом управления, то есть обладателем власти, является ее руководство, которое в силу принятого в организации уровня централизации и децентрализации может делегировать полномочия и ответственность нижестоящим по управленческой иерархии сотрудникам. В свою очередь, в качестве объекта управления могут выступать специалисты, подразделения, департаменты, писанные и неписанные правила, регламенты функционирования организации.

*Адаптивной моделью системы управления* будем считать ту модель, в которой в результате изменения показателей внутренней и внешней сред происходит соответствующее изменение структуры и параметров регулятора управления с целью поддержания стабильного функционирования предприятия. В широком же смысле адаптацию понимают, как приспособление системы к изменениям <sup>[3]</sup>.

На практике видно, что эффективность управления реальными объектами обычно напрямую зависит от степени использования адаптивных механизмов, независимо от природы объекта управления.

Адаптивной считается та система, которая способна приспособиться к изменениям условий внутренней и внешней сред и функционирует по определенным принципам (рис. 2). Наряду с понятием адаптивной системы существует понятие *управления с адаптацией (адаптивное управление)*, т.е. управление в такой системе, где информации об управляемом процессе недостаточно. Такое управление регулярно изменяется по мере поступления и накопления данных, и применяется, как правило, с целью оптимизации качества работы на предприятии.



**Рис. 2 - Принципы функционирования адаптивных систем**

В литературе существуют также и другие определения адаптации и родственных ей понятий. Сущность их заключается в том, что наши знания об объекте и среде, в которой он функционирует, как правило, неопределенны. Известна лишь их принадлежность к заданному классу и задана цель управления, от которой напрямую зависит поведение объекта управления. Необходимо найти способ управления, а именно адаптивный регулятор, который сможет обеспечить достижение поставленной цели за определенный промежуток времени. Этот способ должен быть применим к любому объекту и условию его функционирования, если он принадлежит к заданному классу.

В свою очередь, адаптивность управления определяет способность эффективно выполнить требуемые функции в определенном диапазоне изменяющихся условий. И чем шире такой диапазон, тем более адаптивной считается система. Таким образом, показатель охвата диапазона — это уровень, при котором предприятие реагирует на изменения ее внутренней и внешней сред, что, напрямую характеризует качество ее адаптивности.

*Критериями оценки адаптивности* в этом случае являются:

— степень гибкости, характеризующая скорость изменений в организации;

- мобильность в принятии управленческих решений и их реализации на практике;
- степень адекватности возникшей ситуации;
- степень учета конкуренции на рынке;
- уровень профессионализма сотрудников организации;
- степень учета рисков, связанных с тенденциями изменений и развития.

Низкая эффективность работы организации, которая проявляется в недостаточном уровне гибкости, мобильности, профессионализма и пр., указывает на необходимость внести изменения в практику ее управления. Поскольку внешняя и внутренняя среды в любой момент времени могут потребовать изменение услуг, их качества или общего организационного поведения на рынке, тем самым, вызвав необходимость пересмотра системы управления, то низкий уровень адаптивности организации, при котором она не сможет оперативно приспособиться к изменениям, будет означать угрозу ее выживанию.

Вышесказанное подтверждает *необходимость формирования адаптивного менеджмента как типа управления*, поскольку его применение может способствовать проведению политики, которая поддерживает готовность к изменениям; существует также определенные практики управления, которые, обеспечивают и поддерживают необходимый уровень адаптивности на предприятии. Адаптивный менеджмент применим для тех предприятий, успешность деятельности которых более чем на две трети зависит от состояния окружающей среды. Для них главное - вовремя заметить те или иные тенденции, складывающиеся на фондовом рынке, скачки курсов тех или иных акций, чтобы быстро и гибко отреагировать, заключая адекватные сделки. Основной фактор эффективности адаптивного управления — время.

Роль адаптивного управления возрастает в следующих ситуациях:

- в период выхода организации из кризиса (антикризисное управление);
- при внедрении инноваций (инновационное управление);
- в случае осуществления организационных изменений.

Ускорение изменений в экономике создает императив адаптивности. Чтобы выжить, компании должны научиться меняться с такой же скоростью, с какой меняется их бизнес-окружение. Вместо жесткой системы административного управления успешная организация должна обладать навыками «самоорганизации»; «рекомбинировать» подобно клеточным системам живых организмов, заимствуя лучшие решения из различных источников; «эволюционировать», адаптируясь к изменениям в окружающей среде <sup>[4]</sup>.

Подводя итоги можно утверждать, что уже в ближайшем будущем подавляющая часть организаций и их система управления, будут вынуждены применять адаптивную модель управления, к чему подводит рынок уже сегодня.

### Список литературы

1. Валуев, С. А. Организационный менеджмент / С. А. Валуев, А. В. Игнатъева – М.: Нефть и газ. - 2007.
2. Виханский, О. С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 656 с.
3. Друкер, П. Ф. Управление, нацеленное на результаты : пер. с англ. / П.Ф. Друкер. - М. : Технологическая школа бизнеса, 1994. - 200 с.
4. Кристофер Мейер, Стэн Дэвис «Живая организация». — М.: Издательство «Добрая книга», 2007. — 368 с.



## **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ SAP В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОГО РОССИЙСКОГО РЫНКА**

**Белоусова Д. А., Вашко Н. С., Фирчук Ж. В.**  
**научный руководитель канд. техн. наук Коюпченко И.А.**  
*Сибирский федеральный университет*

Данная статья рассматривает возможности управления предприятием с помощью специальных программных средств. Статья включает анализ возможности программой реализации поставленной цели, а так же исследование существующих продуктов, разработанных немецкой компанией SAP, и опыта их применения на российском рынке. Выявлена и обоснована необходимость автоматизации предметной области, сформулирована ее актуальность и новизна, исследованы возможности и перспективы современных разработок.

Для ведения бизнеса в средних и крупных компаниях в современном мире недостаточно иметь большое количество работников и материальных ресурсов. Одним из самых важных аспектов управления предприятием и его ресурсами является наличие специального программного обеспечения как для автоматизации работы бухгалтеров, кадровой и финансовой служб, торговых отделов и складской логистики, так и для мониторинга внешней среды предприятия, позволяющего выполнять быструю и грамотную оценку текущих условий рынка. Хорошее программное обеспечение позволяет эффективнее решать такие важные и актуальные задачи управления производством, как снижение издержек производства, рациональное использование материальных и финансовых ресурсов, достижение более высоких экономических показателей, повышение производительности труда и эффективности производства, а также снижение себестоимости<sup>[1]</sup>.

Говоря об управлении ресурсами современного предприятия, невозможно не вспомнить гиганта нынешнего рынка – немецкую компанию SAP. Сегодня это самый известный производитель такого программного обеспечения в мире. Эта фирма занимается не только разработкой автоматизированных систем управления, но и предлагает услуги по их внедрению, используя для этого собственную методологию ASAP (Accelerated SAP). Компания была создана в 1972 году пятью бывшими сотрудниками IBM в городе Вейнгейме, но в России использование продуктов SAP началось лишь спустя пару десятилетий: в 1992 было открыто официальное представительство в Москве<sup>[2]</sup>. Компания SAP стала первым в России иностранным разработчиком систем управления ресурсами предприятия. Ее программное обеспечение имеет высокий уровень безопасности, подтвержденный специалистами Министерства Обороны РФ. На сегодняшний день продукты SAP чрезвычайно востребованы среди ведущих российских предприятий. Они применимы и используются для различных отраслей: аэрокосмической, оборонной, нефтегазовой и горнодобывающей промышленности, телекоммуникациях, оптовой торговле, страховании, государственном секторе, здравоохранении и т.д.

Рассмотрим возможности линейки продуктов SAP. В России она включает как ПО, осуществляющее управление ресурсами предприятия (SAP ERP), так и комплекс решений, оптимизирующий все основные процессы компании (SAP Business Suite). В условиях современного рынка чрезвычайно актуален программный комплекс SAP Manufacturing, позволяющий отслеживать актуальную информацию о процессах в режиме реального времени, и, как следствие, оперативно реагировать на малейшие изменения. Кроме того, решение позволяет четко отслеживать соответствие процессов

предприятия требованиям охраны здоровья и защиты окружающей среды. Также на рынке востребованы решения, усовершенствующие и оптимизирующие стратегическое управление, планирование, а так же формирование отчетности, разработанные SAP и входящей в нее компанией Business Objects, такие как SAP BusinessObjects Explorer (объединяющее достоинства BusinessObjects и SAP NetWeaver BW Accelerator) и SAP Business One. Последние являются наиболее простыми для внедрения, поскольку они предварительно настроены и предоставляют компаниям модели передовой практики бизнеса для конкретных отраслей<sup>[3]</sup>.

Нельзя так же не упомянуть специфику рынка мобильных приложений SAP. Так, например, разрабатываемые компанией приложения Fiori охватывают наиболее типовые бизнес-процессы для большинства коммерческих компаний. Также компания разрабатывает и узкоспециализированные мобильные приложения для различных отраслей рынка, требующих уникальной специфики. Собственно, мобильная стратегия SAP развивается в двух основных направлениях: автоматизация бизнес-процессов и потребление информации. «Потребление информации меняется: изначально для этого использовалась бумага, затем – компьютеры, ноутбуки, а теперь – потребление данных фрагментируется на смартфоны и планшеты», - утверждает Вице-президент SAP по мобильной стратегии Билл Кларк. Так, например, родилась идея интергации приложения SAP Work Manager с технологиями дополненной реальности и Google Glass. Для этого применяется технология 3D-визуализации ранее приобретенной компанией Right Hemisphere, которая позволяет вести рендеринг объектов в 3D. Данное приложение актуально для технических специалистов, позволяя им отображать на планшете неисправности оборудования и возможные пути решения данной проблемы в режиме реального времени с помощью Google Glass<sup>[3]</sup>.

Внедряя облачные технологии, компания расширяет возможности своих продуктов до аналитики в режиме реального времени и формирования живой системы для пользователей бизнес-приложений, что, несомненно, актуально в реалиях современного рынка и тем более в России для предприятий, охватывающих огромные территории и владеющих множеством филиалов в разных концах государства.

Компания SAP CIS является подразделением международной компании SAP SE. История SAP в СНГ насчитывает уже 20 лет. В 1992 году был открыт офис SAP в Москве. С тех пор открылись представительства SAP в Екатеринбурге, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Ижевске, Алматы, Минске и Киеве, а численность сотрудников превысила 800 человек. Около 100 человек присоединились к команде SAP за последний год.

Главными источниками роста и развития бизнеса SAP в России и СНГ названы исключительно инновационные технологии. Здесь востребованы и широко применяются мобильные технологии, а также технологии облачных и быстродействующих вычислений (на базе HANA). Планируется расширение присутствия компании в странах СНГ, развитие бизнеса в стратегических для SAP СНГ отраслях (например, банки или госсектор), развитие и углубление отношений с крупнейшими компаниями в регионах, значительное расширение работы с быстрорастущим бизнесом. Кроме того, ожидается расширение консалтингового подразделения SAP. Политика компании направлена на усиление фокуса на новых для рынка решениях и увеличение консалтингового подразделения в регионах, расширение возможностей спектра предварительно настроенных решений. В декабре 2011 года в иннограде «Сколково» открылся первая инновационная лаборатория высоких технологий SAP Lab<sup>[4]</sup>.

Самым первым российским клиентом SAP стал тверской НИИ «Центрпрограммсистем» в 1990 году. После открытия представительства в Москве ее



первыми клиентами стали АО «СвердловЭнерго», «Сургутнефтегаз», Красноярский алюминиевый завод и «Туламашзавод». Сейчас решения SAP используют более 1200 российских заказчиков. В частности, клиентами SAP в России являются 10 из 10 крупнейших компаний в рейтинге журнала «Эксперт» («Эксперт-400», 1 октября 2012 г.) - Газпром, Лукойл, Роснефть, РЖД, ТНК-ВР, Сбербанк России, АФК «Система», Сургутнефтегаз, АК «Транснефть», Холдинг МРСК, КАМАЗ.

Как говорилось ранее, современное программное обеспечение является главной составляющей ведения бизнеса в современном мире. Оно помогает предприятиям стать более конкурентоспособными за счет увеличения эффективности трудоспособности и мониторинга данных, уменьшения материальных и финансовых ресурсов, улучшения работы с клиентами и другое. Использование продуктов SAP российскими крупнейшими компаниями делает SAP очевидным надежным поставщиком продуктов для повышения работы предприятий, которые за несколько десятков лет накопили огромный опыт и создали на его основе множество программ, которые помогут улучшить работу предприятий и вывести их на новый уровень.

SAP находится в эпицентре современной технологической революции. Будучи лидером рынка корпоративных приложений, SAP помогает организациям преодолевать пагубный эффект сложности, создавать новые возможности для инноваций и роста, а также преуспевать в конкурентной борьбе.

### Список литературы

1. Elibrary [Электронный ресурс]: информационная-аналитическая система мониторинга внешней среды предприятия сферы услуг.. Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=23278466>
2. Tadviser [Электронный ресурс]: SAP SE. Режим доступа: [http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:SAP\\_SE#.D0.9F.D1.80.D0.BE.D0.B4.D1.83.D0.BA.D1.82.D1.8B\\_SAP\\_.D1.81.D0.B5.D0.B3.D0.BE.D0.B4.D0.BD.D1.8F](http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:SAP_SE#.D0.9F.D1.80.D0.BE.D0.B4.D1.83.D0.BA.D1.82.D1.8B_SAP_.D1.81.D0.B5.D0.B3.D0.BE.D0.B4.D0.BD.D1.8F)
3. Tadviser [Электронный ресурс]: SAP СНГ. Режим доступа: [http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:SAP\\_%D0%A1%D0%9D%D0%93](http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:SAP_%D0%A1%D0%9D%D0%93)
4. SAP [Электронный ресурс] : SAP Lab в Иннограде «Сколково». Режим доступа: <http://global.sap.com/cis/news-reader/index.epx?pressID=17985>



## **ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Белякина Е.В., Кирьянова Е.М.**

**научный руководитель канд. экон наук, доц. Щедрина И.В.**

*Сибирский федеральный университет*

Во всем мире модели дистанционного банковского обслуживания продолжают стремительно развиваться. Потенциал охвата финансовыми услугами и проблем правового регулирования в ходе осмысления причин и последствий мирового финансового кризиса привлек всеобщее внимание, став главной темой экспертной группы стран «G20» по доступным механизмам финансирования. Под дистанционным (неофисным) банкингом, согласно мнению международных экспертов, необходимо понимать вне отделений традиционной кредитной организации предоставление финансовых услуг посредством коммуникационных и информационных технологий или небанковских розничных посредников, включая кредитных брокеров.

В настоящий момент принято выделять две модели дистанционного банкинга – банковскую и небанковскую. У клиента в рамках банковской модели возникают с банком или кредитной организацией, которая подлечит банковского надзору и регулированию, прямые договорные отношения. При этом иметь дело клиент может только с сотрудниками розничных агентов, которые привлекаются от имени и за счет банка для проведения операций. В небанковских моделях клиент имеет непосредственные договорные отношения с небанковским поставщиком финансовых услуг. Клиент осуществляет передачу наличных денежных средств агенту, запись о внесенной сумме, производится таким агентом, как правило, в электронной форме. Обычно как внесение, так и получение денежных средств возможно у розничных агентов в системах дистанционного банкинга.

Как было отмечено выше, предоставление финансовых услуг через розничного агента в классическом варианте осуществляется посредством модели для неофисного банкинга с использованием банка, т.е. банк осуществляет разработку финансовых продуктов и услуг и предлагает их клиентам через розничных агентов, отвечающие за все контакты с клиентурой банка. Контакты и совершение операций у розничного агента осуществляются также, как осуществляется прием депозитов и выдача наличных средств сотрудниками банка<sup>[3]</sup>.

Применение в цели расширения банковского присутствия агентской схемы обеспечивает всем участникам рынка стоимостные (экономические) преимущества:

1) Применение банками агентской инфраструктуры способствует минимизации на расширение сети капитальных затрат, быстрый рост объема продаж, необходимых для осуществления прибыльных платежных операций, а также для формирования новых экономических характеристик обслуживания отдаленных районов и малоимущих клиентов;

2) Сотрудничество розничного агента с банком является залогом успеха в привлечении клиентуры, возникновения в виде комиссионного вознаграждения нового вида их дохода, дифференциации предложения, включая использование бренда банка, привлекающий клиентов.

3) Гарантия экономии времени и затрат, удобство обращения и доступ к банковским услугам через регулируемого посредника.

К концу 2013 года по данным консультативной группы по оказанию помощи беднейшим слоям населения CGAP (Consultative Group to Assist the Poorest) свою деятельность в странах-лидерах осуществляло следующее число агентов.

В США кредитный брокеридж является огромной и хорошо отлаженной индустрией. Выдача более половины банковских кредитов населению и юридическим лицам осуществляется посредством кредитных брокеров, а в ипотечном кредитовании данный показатель превышает 60%. В стране насчитывается свыше 53 тыс. кредитных брокеров, деятельность которых находится под надзором и регулированием 49 законов отдельных штатов и 10 федеральных законов. Основная задача работы брокера заключается в подборе для заемщика наиболее оптимальной программы кредитования из множества программ, предлагаемых на рынке финансовыми организациями<sup>[3]</sup>.

Как правило, американские брокеры за свои услуги получают комиссионное вознаграждение от банка, который заемщику выдает кредит, что является вполне рабочими отношениями: «розничный продавец – вендор». Однако, заниматься брокериджем в США довольно не простая задача, так как для получения лицензии на деятельность во многих штатах необходимо пройти аттестацию, которая подтверждает квалификацию, проверку на предмет отсутствия судимости, дактилоскопическую экспертизу и т.д. В России только сейчас принимаются попытки на законодательном уровне упорядочить деятельность кредитных брокеров. Так, к примеру, вышеупомянутая АКБ предлагает принять федеральный закон, который способствовал полному надзору и регулированию данной сферы деятельности. В настоящий момент для участников данного рынка не предусмотрена обязательная процедура лицензирования.

По многим макроэкономическим условиям Россия схожа с такой страной как Бразилия, что, соответственно, определяет похожие вытекающие экономические проблемы. Успешному решению части данных проблем помогает реализуемая Бразилией политика в цели повышения доступности финансовых услуг, а принимаемые меры по государственному стимулированию данного рынка делают опыт данной страны интересной для России. В сфере надзора и регулирования кредитных брокеров бразильский опыт говорит об эффективности предлагаемых мер в данной сфере.

К современным особенностям банковской системы Бразилии можно отнести сравнительно небольшое число кредитных организаций и плотность на территории страны при относительно большой плотности населения. В Бразилии в течении достаточно длительного времени работает около 110 банков на 190 млн. человек по сравнению с Россией, где приходится свыше 1000 банков на 144 млн. человек<sup>[1]</sup>. Это в сочетании с большой территорией приводило к низкой плотности банковских филиалов, что в итоге, порождало ряд серьезных диспропорций регионального развития. При этом не могло число филиалов довольно быстро без роста капитализации банковской системы увеличено в разы. Такая ситуация, в целом, не позволяла дать положительные прогнозы на быстрое улучшение сложившегося положения.

Для того, чтобы решить данную проблемы ЦБ Бразилии сделал ставку на развитие агентской модели в качестве альтернативы филиалам кредитных организаций. Банки Бразилии, начиная с 1970-х годов, используют кредитных агентов. С 1973 года нормы регулирования в Бразилии позволяли банкам доверять агентам операции по обработке платежных поручений и сбору просроченной задолженности. Однако ЦБ Бразилии в 1999 году расширил имеющихся в распоряжении банков спектр способов использования агентов, тем самым разрешив им открывать банковские счета, осуществлять операции по внесению (снятию) средств со счетов, а также принимать денежную наличность для оплаты счетов. В дальнейшем ЦБ было снято действовавшее



ограничение, в соответствии с которым разрешалось иметь агентов только в тех муниципальных образованиях, в которые отсутствовали отделения банка.

Третий пакет постановлений, принятый в 2003 году, обусловлен проводимой правительством политикой расширения охвата рынка финансовых услуг. Было разрешено с начала вступления его в силу любым финансовым организациям заниматься привлечением агентов. Принятые инструкции регламентировали их деятельность и устанавливали: правила отбора банковских агентов и перечень им разрешенных финансовых операций; принципы осуществления надзора и контроля над качеством оказываемых услуг агентами; порядок соблюдения законодательных требований в борьбе против отмывания доходов, полученных незаконным путем, а также финансирование терроризма; требования к квалификации финансовых агентов.

В настоящее время количество финансовых агентов в мире постоянно растет, увеличиваясь каждые пять лет в три раза: 2003 год – 36474, 2008 год – 117000 и 2013 год – 140000. При этом как с позиции числа проведенных операций (1,6 млрд. в 2010 году), так и с позиции их стоимости (93,3 млрд. долл. США) преобладают операции по приему платежей и оплате счетов. Агенты вместе с тем широко используются для ведения банковских счетов. Так, к примеру, в 2010 году агентами было совершено операций по внесению и снятию наличных средств со счетов на сумму в 39,6 млрд. долл. США, что от всего объема средств, проходящих через агентов, составляет 30%.

Нормы регулирования по бразильскому законодательству способствуют снижению риска, который связан с привлечением агентов, перекладывая полную ответственность за совершаемые действия агентов на кредитные организации, а также позволяя осуществлять контроль со стороны органов банковского надзора по операциям и ведению документации агентами таким же образом, если бы операции непосредственно совершались сотрудниками отделения банка. ЦБ уполномочен производить контроль над процедурами, используемых при выборе розничных агентов банками. Однако, банки должны самостоятельно осуществлять разработку внутренних процедур контроля розничных агентов, детали которых зависят от самого банка. В Бразилии непосредственно органы регулирования не занимаются управлением рисками, связанные с возможностью образования дефицита ликвидности у отдельных розничных агентов при работе с клиентами, которые хотели бы получить средства.

Партнерские отношения большинство поставщиков финансовых услуг с другими бизнес-структурами, ведущими представителями розничной торговли рассматривают как ключевой момент своей конкурентной стратегии. Стремясь построить как можно быстрее свои розничные сети, они расширяют круг потенциальных клиентов, добиваясь в пределах данной территории узнаваемости своего бренда. Сегодня не осталось в Бразилии ни одного муниципального района, где бы отсутствовали розничные точки, оказывающие банковские услуги. Эффективным результатом деятельности такой агентской сети является открытие за последние пять лет более 13 млн. банковских счетов. Непосредственно от корреспондентов требуется документация и подписи, которые четко должны раскрывать их агентский статус, а полную ответственность за качество и точность услуг, предоставляемые агентами, несут кредитные организации. Ситуация в сфере финансового рынка Бразилии за счет перехода к широкому использованию банковских агентов кардинально изменилась как для физических лиц, так и для предприятий малого бизнеса <sup>[1]</sup>.

Таким образом, в отличие от российской бразильская агентская модель значительно шире по линейке финансовых продуктов. В российской модели агенты могут совершать только прием некоторых видов платежных операций (платежные агенты) и проводить некоторые узкоспециализированные операции (работа ипотечных, кредитных брокеров) и т.д. Несмотря на то, что в России различных финансовых

посредников, работающих с банками, больше чем в Бразилии, совокупный эффект их сотрудничества с кредитными организациями существенно ниже.

В США как самостоятельные структуры брокеры образовались преимущественно при риэлтерских фирмах. Формирование европейских ипотечных брокерских фирм изначально происходило как подразделение кредитной организации, а затем как продвижение по программе своих «материнских» структур. Ипотечными брокерами в США становились независимые контрагенты рынка, являющиеся своеобразным связующим звеном между банком, клиентом, риэлтором, страховой и оценочной компаниями [2].

Между банком и брокером наиболее распространенная схема отношений строится по принципу передачи банка своих кредитных программ брокеру по «оптовой» цене. Брокер, в свою очередь, осуществляет реализацию программы «по розничным ценам», а формируемая разница стоимости между кредитами является частью его комиссионного вознаграждения. В случае, если клиент напрямую обратиться в банк, то он получит доступ к кредитным продуктам «по розничным ценам», так как банк проделывает ту же работу, что и кредитный брокер. В США и ЕС одним из преимуществ ипотечного брокера заключается в концентрации сотни кредитных программ различных банков, из которых брокер для конкретного клиента помогает выбрать наиболее подходящий кредит.

В развитых странах применяется обратная схема, заключающаяся в том, что работу брокера оплачивает сам банк, заинтересованный в привлечении клиентуры. Рассматривая американский опыт, можно увидеть, что доверие между банками и брокерами построена не только на жестком законодательном регулировании как на федеральном, так и на региональном уровне, но и организациями, которые осуществляют надзор и контроль над деятельностью брокеров и в случаях нарушения могут отозвать лицензию у брокера. В процессе формирования агентского канала банковского обслуживания, как отмечают международные эксперты, перед банком встает ряд неизвестных ранее операционных и технических проблем. Помимо данных проблем основная проблема носит стратегический характер – это проблема соответствия канала сегментации банковской клиентуры, задач брэндинга и набора услуг. Особо актуальна такая проблема для тех кредитных организаций, которые рассматривают агентскую модель как способ охвата банковскими услугами лиц, которые прежде не имели банковских счетов. Банкам необходимо работать по следующим направлениям: повышение уровня финансовой грамотности потенциальной клиентуры; разработка банковских продуктов, отвечающих уровню благосостояния и потребностям клиентов; определение посредством убедительных маркетинговых обращений эффективных способов охвата аудитории; ведение механизма проверки личности клиентов.

### Список литературы

1. Булатов А.Н. Кредитные брокеры – банковские партнеры. Конкуренты или часть кредитной инфраструктуры? [Текст] / А.Н. Булатов // Банковское кредитование. – 2013. - №5. – С. 21-29.
2. Войткевич Н.И., Макаров В.О. Экономическая сущность и основные категории кредитного брокериджа / Н.И. Войткевич, В.О. Макаров // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2014. – № 69. – С. 18-24.
3. Горелая Н.В. Организация кредитования в коммерческом банке [Текст]. – М.: Форум, ИНФРА-М, 2012 – 207 с.
4. Донецкова О.Ю. Природа и специфика финансового посредничества [Текст] / О.Ю. Донецкова // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2010. - №119. – С. 149-154.



## ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

Вашурина А.А.

научный руководитель канд. экон наук Еронкевич Н.Н.

*Сибирский федеральный университет*

Услуги составляют большую часть экономики многих стран. К услугам относятся все виды полезной деятельности, не создающие материальных ценностей, то есть главным показателем отнесения той или иной деятельности к сфере услуг служит особый характер производимого в данной сфере продукта.

Организации, оказывающие услуги сталкиваются с возрастающими потребительскими спросами, которые стали результатом усиления конкурентной деятельности, укрепления позиций конкурентов на отдельном сегменте рынка, углубления дифференциации платежеспособного спроса, снижения сроков внедрения инноваций, изменения отраслевых пределов и профилей деятельности предприятия.

Конкуренция ставит условия, при которых предприятия сферы услуг должны все более эффективно управлять своей деятельностью в соответствии с новыми требованиями и условиями на основе организационно-технологических и социально-управленческих инноваций. Все это свидетельствует о необходимости обеспечения конкурентоспособности предприятиям сферы услуг. Стоит отметить, что большинство вопросов управления конкурентоспособностью остаются до сих пор не изученными в полной мере.

Рассмотрение конкурентоспособности предприятия сферы услуг посредством конкурентоспособности услуги может быть воспринято как подход, реализуемый лишь на оперативном или, в крайнем случае, тактическом уровне управления, которые предполагают принятие управленческих решений, позволяющих локализовать неблагоприятную ситуацию и минимизировать возможные потери, в то время как стратегическая конкурентоспособность обеспечивается при наличии у предприятия устойчивых управляемых конкурентных преимуществ на длительную перспективу развития, на формирование которых должен быть сориентирован весь комплекс финансово-экономических, организационно-управленческих, производственно-технологических и маркетинговых бизнес-процессов<sup>[2]</sup>. При этом конкуренция выступает фундаментальной основой рыночной экономики, во многом предопределяющей эффективность ее функционирования на рынке.

Таким образом, конкуренция составляет основу динамичного и сбалансированного развития экономики любой страны в условиях глобализации. Особенность механизма конкуренции заключается в том, что при уменьшении спроса на услугу наибольшие трудности испытывают фирмы, предлагающие некачественные или излишне дорогие услуги. Гибкость механизма конкуренции проявляется в его мгновенной реакции на любые изменения рынка во внешней среде, где наиболее быстро адаптируются к среде мобильные фирмы.

Суть множественных понятий конкуренции предприятий сводится к тому, что под «конкуренцией» следует понимать процесс соперничества предприятий за выбор потребителей с целью получения наибольшей прибыли<sup>[1]</sup>. При этом не стоит конкуренцию путать с конкурентоспособностью.

Конкурентоспособность – это особая способность опережать другие предприятия, используя свои основные преимущества в достижении поставленных целей деятельности<sup>[2]</sup>.

Конкурентоспособность компании можно охарактеризовать, как способность производить конкурентоспособные товары, их преимущества по отношению к группе предприятий, относящихся к одной отрасли деятельности, либо предприятий, выпускающих одинаковые товары.

Таким образом, можно сделать вывод, что конкурентоспособность предприятия сферы услуг – это такая совокупность показателей компаний, определяющих их реальную и возможную способность вести конкурентную деятельность на основе использования стратегии обеспечения конкурентоспособности для достижения поставленных целей, проявляющихся в повышении эффективности деятельности и росте стоимости предприятия.

Конкурентоспособность услуг является важным показателем конкурентоспособности предприятия, так как представление конкурентоспособных услуг обеспечивает наличие финансовой прибыли. Все вышесказанное представляет конкурентоспособность как совокупность всех свойств предприятия и услуг, и не учитывают то, что потребителя интересует соотношение: «качество/цена потребления», которое достигается на основе правильной оценки влияния факторов, обеспечивающих конкурентоспособность.

Процесс обеспечения конкурентоспособности предприятия в сфере услуг связан с необходимостью согласования содержания связей систем управления качеством услуг на уровне действующих субъектов сферы услуг с финансовой и конкурентной политикой на федеральном и региональном уровнях. Вместе с тем необходимо учитывать, что современные предприятия сферы услуг, являются сложными организациями, успех деятельности, в которых зависит от усилий всех работников, направленных на достижение общей цели, на получение прибыли. В связи с этим существенное влияние на общую эффективность работы оказывает структура взаимодействий, а учесть данную структуру можно лишь подходу к проблемам организации с позиций целостного системного подхода<sup>[2]</sup>.

Обеспечение конкурентоспособности действующих субъектов, как элемента системы управления развитием сферы услуг, состоит в удовлетворении определенных запросов общества в услугах. В отраслях сферы услуг, особенно отличающихся высоким динамизмом, практически единственным и реальным направлением обеспечения конкурентоспособности предприятия является предоставление конкурентоспособных услуг.

Таким образом, можно сказать, что конкурентоспособность предприятия сферы услуг на рынке является главным показателем эффективности его деятельности и эффективности системы управления.

### Список литературы

1. Левшина О.Н. Современные методы обеспечения конкурентоспособности в предпринимательстве. – М.: Юриспруденция, 2012. – 176 с.
2. Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебник для бакалавров / И. М. Лифиц. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2013. – 437 с.



## **КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Гусельникова О.Г., Рыжова А.А.**

**научный руководитель канд. экон. наук Здрестова-Захаренкова С.В.**

*Сибирский федеральный университет*

Для того чтобы организация могла успешно функционировать и развиваться в условиях рыночной экономики требуется особенный подход к формированию ее конкурентоспособной стратегии. В большинстве современных работ под стратегиями управления персоналом понимается совокупность организационных действий, осуществляемых по отношению к персоналу лицами, принимающими управленческие решения на предприятии, и ориентированных на долгосрочные целевые установки. Согласно такому определению конкурентная стратегия организации должна быть ориентирована на достижение конкурентных преимуществ, которые смогут обеспечить наилучшее и устойчивое положение организации.

Стратегия любой организации предопределяет деятельность её ведущих менеджеров, которые исходят из того, что стратегия управления персоналом является составной частью всей стратегии организации. На данный момент времени на практике действительно можно наблюдать различные примеры взаимосвязи стратегии организации в целом и стратегии управления персоналом, что определяет актуальность данного исследования.

К основным чертам стратегии управления персоналом относятся:

- Долгосрочный характер - объясняется это тем, что на изменение всей системы управления и структуры персоналом, а также на изменение мотивационных и психологических установок потребуется затратить довольно продолжительное количество времени;
- Связь стратегии управления персоналом со стратегией организации в целом.

Широкое распространение получила ситуация, когда стратегия управления персоналом понимается как зависимая производная от стратегии организации в целом, следовательно, делается вывод, о том, что специалисты отдела кадров должны приспособливаться к действиям руководства организации, которые исходят из общей стратегии. Но более правильным является подход, когда стратегия организации в целом и стратегия управления персоналом формируются как единое целое. Одновременно предусматривается вовлечение специалистов отдела кадров в решение общестратегических задач, а также наличие у них высокой степени компетентности, вследствие которой они будут способны рассматривать сферу персонала с точки зрения перспектив развития всей организации и смогут вносить личный вклад в разработку общей стратегии. Все это предполагает изменение статуса начальника отдела кадров – он становится вторым управляющим лицом в организации.

Для того чтобы разработать стратегию управления персоналом первым делом нужно провести глубокий систематический анализ факторов внешней и внутренней среды. Такой анализ поможет представить целостную концепцию развития персонала и всей организации в целом в соответствии с ее стратегией.

К факторам внешней среды относятся макросреда и непосредственное окружение организации (таблица 1), они в свою очередь имеют направленное воздействие и контакты с системой управления персонала.

Каждая организация в отношении своего персонала применяет специфические стратегии, а также всякая организация индивидуальна и требует соответствующего подхода.

Таблица 1 – Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на разработку стратегии управления персоналом

Среда	Факторы
<u>Внешняя среда:</u> 1.Макросреда  2.Непосредственное окружение	1.Политические, экономические, социально-демографические, факторы международного характера, правовые и экологические. 2.Местный рынок труда, его структура и динамика, кадровая политика конкурентов, рыночная инфраструктура, здравоохранение; наука и образование <sup>[2]</sup> .
<u>Внутренняя среда</u>	Организация управления: методы, принципы и стиль управления персонала, а именно потенциал, квалификация, структура, текучесть кадров, стоимость рабочей силы; финансы организации: финансовая устойчивость и платежеспособность, прибыльность, рентабельность, планирование прибыли <sup>[2]</sup> .

Главным аргументом в пользу применения разнообразных стратегий, используемых на практике, нужно считать разницу в подходах у различных специалистов в области управления персоналом и различные ситуации в организациях. Немаловажную роль при выборе стратегии управления персоналом играет, определенный рынок сбыта товаров или услуг, специализация организации, изменение вида трудовых отношений, развитие технологии и многие другие факторы внешней и внутренней среды.

Анализ и изучение специальной литературы и материалов проведенных исследований позволяют выявить целый ряд всевозможных подходов к классификации стратегий управления персоналом, реализуемых организациями.

В основу классификаций стратегий управления персоналом обычно закладываются различные варианты их зависимости от целого ряда факторов. Наиболее известны варианты классификации стратегий управления персоналом в зависимости от типа конкурентной стратегии; типа общей стратегии организации; стадии развития (этапа жизненного цикла) организации (таблица 2).

Таблица 2 - Классификации стратегий управления персоналом

Автор	Виды	Характеристика	Примечания
Тип конкурентной стратегии			
М.Портер	1.Абсолютное лидерство в издержках <sup>[1]</sup>	1. Стремление быть производителем с низкими издержками производства для выпуска продукции с самой меньшей себестоимостью в данной отрасли	1. Проводится пересмотр всех систем оплаты труда для того, чтобы обеспечить оптимальное соотношение цены и качества во избежание лишних затрат. Проведение внутреннего обучения для снижения расходов
	2.Дифференциация <sup>[1]</sup>	2.Создание уникального продукта или услуги в рамках всей отрасли	2. Развитие стратегической способности персонала, увеличения инновационных качеств персонала

Автор	Виды	Характеристика	Примечания
	3. Фокусирование <sup>[1]</sup>	3. Фокусирование на определенной группе покупателей	3. Развитие способности персонала обеспечить качество и высокий уровень обслуживания потребителей
Тип общей стратегии организации			
Дж. Иванцевич и А.А. Лобанов	1. Предпринимательская стратегия	1. Поиск и вовлечение работников-новаторов, инициативных, которые готовы рисковать и не боятся ответственности	1. Набор кадров нацелен на поиск таких людей, которые способны идти на риск и доводить начатое дело до конца, высокий уровень ответственности и исполнительности
	2. Стратегия динамического роста	2. Работники должны обладать умением быть гибкими в изменяющихся условиях	2. Набор персонала нацеливается на поиск гибких и верных фирме людей, которые способны рисковать
	3. Стратегия круговорота (циклическая)	3. Работникам нужно быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на значительные цели и дальние перспективы	3. Набор кадров сконцентрирован на поиске разносторонне развитых работников. Большие возможности по обучению, но ведется тщательный отбор претендентов.
	4. Стратегия прибыльности	4. Критерии количества и эффективности в области персонала	4. Набор кадров должен быть крайне жестким и серьезным. Вознаграждение основывается на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости
	5. Ликвидационная стратегия	5. Стратегия ориентирована на потребность в персонале на короткое, непродолжительное время, с узкой ориентацией	5. Набор кадров маловероятен из-за сокращения штата работников. Оплата труда основывается на заслугах, отсутствуют дополнительные стимулы и награды
Стадия развития (этап жизненного цикла организации)			
Ж. Стори и К. Сиссон	1. Зарождение	1. Стадия становления. Цели организации ещё нечёткие, творческий процесс протекает просто и свободно	1. Гибкие рабочие модели. Привлечение верных и высокомотивированных работников. Конкурентная оплата
	2. Рост	2. Этап коллегиальности - период быстрого роста организации, осознание своей миссии и формирование стратегии развития	2. Более сознательные и тонкие методы привлечения, отбора, обучения и развития, процессов управления эффективностью и систем вознаграждения
	3. Зрелость	3. Этап формализации деятельности - период стабилизации роста (формализация ролей, стабилизация структуры)	3. Внимание уделяется стоимости рабочей силы и повышению производительности труда. Существуют напряженные отношения между сотрудниками.

Автор	Виды	Характеристика	Примечания
	4. Спад	4. Данный период, характеризуется резким падением сбыта и снижением прибыли; компания находится в поиске новых возможностей и путей удержания рынков. Организация ощущает высокую текучесть кадров, происходит нарастание конфликтов, психологический климат в коллективе резко снижается.	4. Внимание акцентируется в сторону рационализации и сокращения штатов. Долгосрочные подходы практически не применяются или сильно ограничены в целях сокращения затрат. Профсоюзам угрожает непризнание их роли или отводится маргинальная роль.

Известно, что любая стратегия разрабатывается под определенную цель, т.к. у каждой организации она своя, то разнообразие целей предполагает широкую типологию стратегий. Исходя из этого, управляющий состав каждой организации, знающий характеристики стратегий на основе комплекса признаков, могут сформировать стратегию управления персоналом для своей организации.

В настоящее время вопросы управления персоналом выходят на первый план и становятся главными для любой организации. Персонал организации является тем главным ресурсом, благодаря которому возможно всестороннее развитие организации и адаптация к изменениям в современных условиях. Следовательно, реализация стратегических целей организации в существенной мере предопределяется эффективностью использования потенциала персонала и уровнем его развития. Определяющую роль здесь играет стратегия организации в области развития персонала.

#### Список литературы

1. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина БизнесБукс, 2011. — 454 с.
2. Дёшина С.П. Стратегия развития персонала [Текст]: учебное пособие/ С.П. Дёшина – Г: Глазовский экономический институт, 2010. – 40 с.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. [Текст]: учебник/ А.Я. Кибанов – 4-е изд., доп. И перераб. – М.: 2010. – 695 с.
4. Манаева Н.П., Здрестова-Захаренкова С.В. Научная организация труда специалиста-менеджера/ Н.П. Манаева, С.В. Здрестова-Захаренкова// Проблемы современной аграрной науки: сб. материалов междунар. науч. конф. Красноярск, 2015. С. 123-126.

## МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Зиновкин А.С., Астраханцев В.Д., Мельниченко К.А.  
научный руководитель д-р. экон наук, проф. Чаплина А.Н.

Сибирский федеральный университет

Сфера услуг является доминирующим сектором российской торговли, что актуализирует изучение проблем, связанных с её развитием. Рассмотрим статистическое исследование, проведенное в IV квартале 2015 г., где в обследовании конъюнктуры и деловой активности приняли участие руководители 70 организаций оптовой торговли, включая малые предприятия (без микропредприятий). Из них 18,6% считали, что экономическая ситуация в оптовой торговле в IV квартале 2015 г. по сравнению с III кварталом 2015 г. ухудшилась, в то время как в III квартале 2015 г. ухудшение ситуации по сравнению со II кварталом 2015 г. отмечало 15,1% руководителей<sup>[4]</sup>. При этом среди факторов, ограничивающих деятельность оптовых организаций в наибольшей степени, респонденты выделяют неплатежеспособность покупателей – 74,3%, высокий уровень налогов – 68,6, недостаток финансовых средств – 45,7, высокие транспортные расходы – 45,7%<sup>[4]</sup>, что подчеркивает необходимость повышения уровня конкурентоспособности организаций функционирующих в сфере услуг, а это может быть достигнуто путем стратегического планирования их деятельности. Данная задача осуществима только при наличии адекватного механизма управления, в чем и проявляется актуальность представленного ниже исследования.

В России, как и в других странах, ключевым вопросом является, как наиболее эффективно построить работу компании. Для эффективного управления в целом необходимо уделить отдельное внимание стратегическому управлению, процесс которого представлен на рисунке 1.

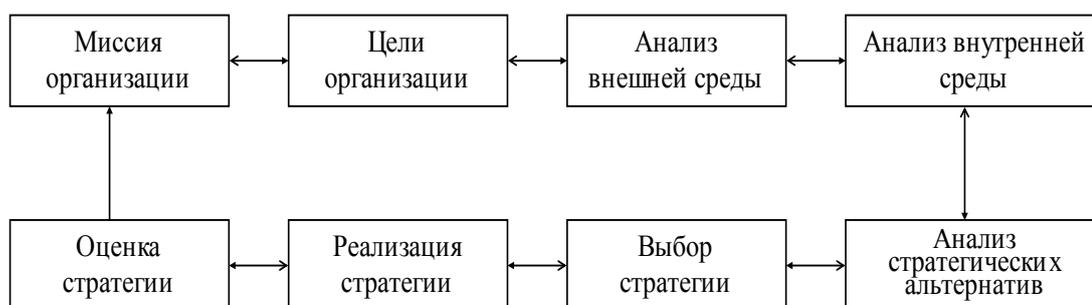
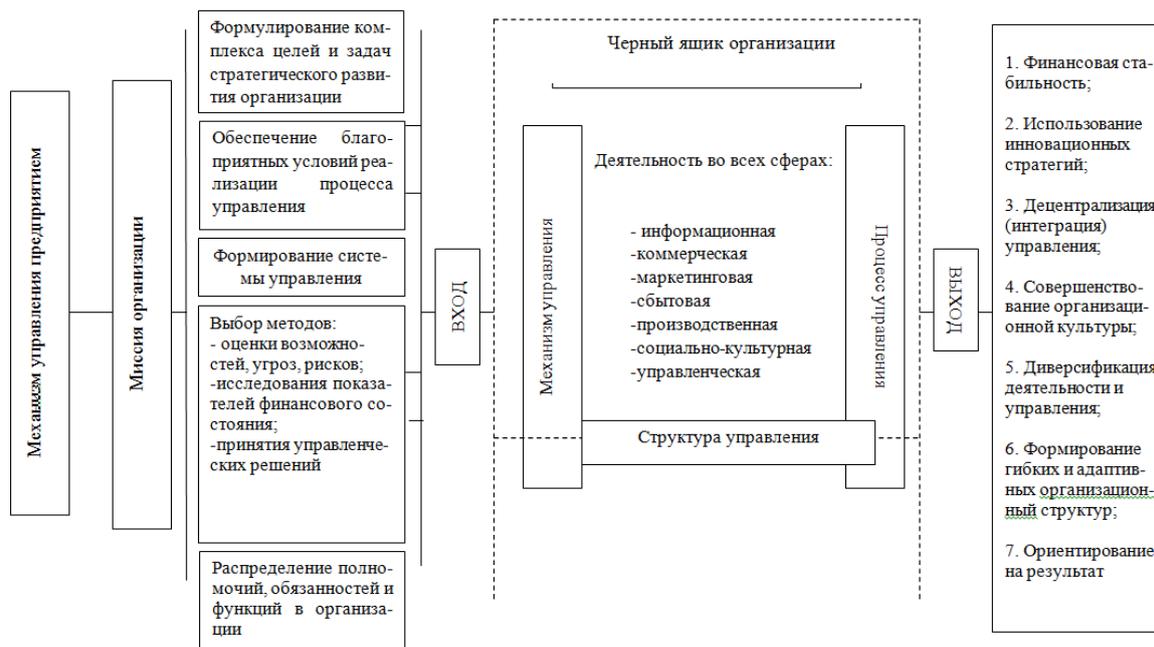


Рис. 1 - Модель процесса стратегического управления по Мескону<sup>[1]</sup>

При этом, в современной динамичном мире, необходимо иметь достаточно адаптивный механизм обеспечения процесса формирования стратегии, в общем виде данный механизм представлен на рисунке 2.

Важность и необходимость формирования механизма заключается в том, что развитие предприятия в долгосрочной перспективе, с высокими показателями устойчивости и эффективности функционирования, это основная цель большинства предприятий сферы услуг, но достичь ее достаточно сложно, из-за отсутствия необходимой и адекватной методологической базы, которая и является основой в механизме.



**Рис. 2 – Формирование механизма обеспечения процесса разработки стратегии**

Благодаря предложенному механизму управления становится возможным за счет определенных методов, средств, принципов, подходов и инструментов воздействовать на систему управления, адаптируя ее под сложившуюся ситуацию и привнося тем самым ей гибкость, с помощью чего можно избежать столкновения с негативными ситуациями и продолжать тем самым двигаться к поставленной цели.

Давайте, рассмотрим, чуть подробнее структуру механизма обеспечения процесса формирования стратегии, в который входят взаимосвязанные элементы такие, как:

- стратегические цели, задачи, функции управления процессом стратегического развития предприятия, которые позволяют ориентироваться в развитии предприятия и двигаться в нужном направлении <sup>[2]</sup>;
- принципы построения и управления предприятием, позволяют все свои действия вести согласовано и не противоречить основным ориентирам в управлении им;
- субъекты управления процессом разработки стратегии предприятия, от квалификации и компетенции данного элемента зависит как быстро и успешно будет развиваться предприятие;
- объекты управления, выделение правильно данной категории в управлении позволяет целенаправленно и систематично фокусировать действия и ресурсы, что позволяет быстрее достигать поставленных целей;
- нормативно-правовое обеспечение дает правовые полномочия на осуществление субъектом воздействие на объект;
- методологическое обеспечение позволяет в относительно короткие сроки получать достоверную и адекватную информацию;
- информационное обеспечение является основным ресурсом при принятии и разработке управленческих решений;
- управленческий регламент обеспечивает четкую согласованность действий.

Очень важно в процессе управления механизмом обеспечения стратегического планирования учитывать все перечисленные его элементы, т.к. не внимание к какому-либо из них увеличивает вероятность несогласованности и нестабильности <sup>[3]</sup>, даже в какой-то мере анархичности, в деятельности предприятия, что усугубляет положение его дел.

Таким образом, полноценное применение механизма на практике, знание и понимание основных методов управления является ключевым моментом в развитии и функционировании предприятия сферы услуг. Так как при достижении определенных целей необходимо понимать, какими именно рычагами и методами надо воздействовать на систему, структуру, процесс управления и персонал, исходя из сложившейся ситуации и мощностей предприятия сферы услуг в определенный период его развития, что позволяет увеличить его конкурентоспособность и эффективность деятельности.

### Список литературы

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7 издание.– СПб.: Питер, 2013. – 369 с.
2. Большаков А.С. Менеджмент: стратегия успеха. – СПб.: Литера, 2011. – 415с.
3. Гусаков В. Стратегическое управление: искусство завоевания [Электрон.ресурс]: – Режим доступа: <http://www.bizstrategy.ru>
4. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. Электронный ресурс. Режим доступа: [www.gks.ru](http://www.gks.ru).



**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИ ОРИЕНТИРОВАННОГО РЕШЕНИЯ  
НА ПРИМЕРЕ ВОСТОЧНО-СИБИРСКОГО БАНКА  
ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»**

**Ильина Н.И.**

**научный руководитель канд. экон. наук Максименко И.А.**

*Сибирский федеральный университет*

Управленческое решение является основой деятельности любого руководителя любой организации. Эффективность разработки и принятия руководством решений по развитию организации, во многом определяет успех дальнейшего функционирования организации, как во внешней, так и во внутренней среде. Принятие стратегически ориентированного решения в управлении любым видом деятельности можно рассматривать как процесс анализа различных альтернатив и выбор самого эффективного варианта решения для достижения конкретной функциональной стратегической цели <sup>[1]</sup>.

В процессе управления многоуровневой социально-экономической системой важное место занимают стратегически ориентированные решения, обеспечивающие межуровневое согласование и практическую реализацию стратегий в условиях высокой динамичности, сложности и неопределенности факторов внешней среды, множественности альтернатив развития и слабоструктурированного характера возникающих проблем <sup>[2]</sup>. Фактически решения такого типа позволяют осуществить трансляцию решений более высокого уровня вниз по управленческой иерархии, определяя качество выполнения всей цепочки принятия решений в системе управления.

В данной работе принятие управленческих решений рассматривается применительно к стратегическому управлению персоналом, теория о котором отражена в работах таких ученых, как О.И. Адизес, Р. Акофф, И. Ансофф, П. Друкер, Ф. Зельцник, А. Чандлер и др.

Так как в каждой организации формируются стратегические цели и разрабатываются стратегии управления персоналом для их достижения, то периодически возникает необходимость в разработке и дальнейшем принятии надежных и эффективных стратегических решений (для любой компании, которая хочет развиваться). Люди являются важнейшим звеном в организации и успех функционирования организации во многом определяют стратегически ориентированные решения, связанные с организацией и управлением деятельностью персонала. Разработка таких решений предполагает выполнение многовариантных расчетов, обоснование критериев оценки различных альтернатив, их приоритетов, определение действий в условиях риска и неопределенности <sup>[1]</sup>.

Таким образом, актуальность темы статьи обусловлена необходимостью разработки эффективных и надежных стратегически ориентированных решений в управлении персоналом. Целью статьи являлось изучение процесса разработки стратегически ориентированных решений в управлении персоналом и анализ эффективности принятого решения в области управления персоналом.

В соответствии с целью было решено несколько задач, одними из которых являлись:

1. Провести анализ принятого стратегически ориентированного кадрового решения в Восточно-Сибирском банке ПАО «Сбербанк России» - была проведена оценка эффективности решения на основе рейтинговой оценки сотрудников;

2. Разработать стратегически ориентированное кадровое решение по устранению проблемной ситуации в Восточно-Сибирском банке ПАО «Сбербанк России» и составить план его реализации.

Во время исследования деятельности Восточно-Сибирского банка ПАО «Сбербанк России» была выявлена проблема в кадровой деятельности Банка<sup>[3]</sup>. А именно, было принято недостаточно эффективное стратегически ориентированное кадровое решение. В результате чего стратегическая цель «Повысить за четыре года средний квалификационный балл в расчете на одного сотрудника Банка не менее, чем на 10%, с помощью обязательного прохождения курсов повышения квалификации раз в три года и ежегодного посещения обучающих семинаров всеми сотрудниками, путем сокращения затрат на 0,2 % в других областях» не была достигнута. Для достижения стратегической цели кадровой деятельности руководство Банка разработало и приняло решение об обязательном прохождении курсов повышения квалификации раз в три года и ежегодном посещении обучающих семинаров всеми сотрудниками. После реализации данного решения произошло повышение среднего квалификационного балла всего на 5% против планируемого повышения на 10%<sup>[4]</sup>.

В связи, с чем было принято решение о разработке нового плана действий по устранению образовавшегося разрыва между поставленной стратегической целью и достигнутым результатом.

Было предложено 8 новых стратегически ориентированных кадровых решений (рис.1). Вариант А – разработка и введение системы должностных рангов. Вариант J – временная ротация кадров. Вариант К – постоянная ротация кадров. Вариант Н – привлечение конкурентов. Вариант I – привлечение внешних специалистов со стороны. Вариант F – система наставничества (один наставник на несколько отделов). Вариант G – система наставничества (в каждый отдел по наставнику). Также был возможен вариант Е – ничего не предпринимать по решению проблемной ситуации, но этот вариант был отброшен сразу, так как проблему нужно решать.

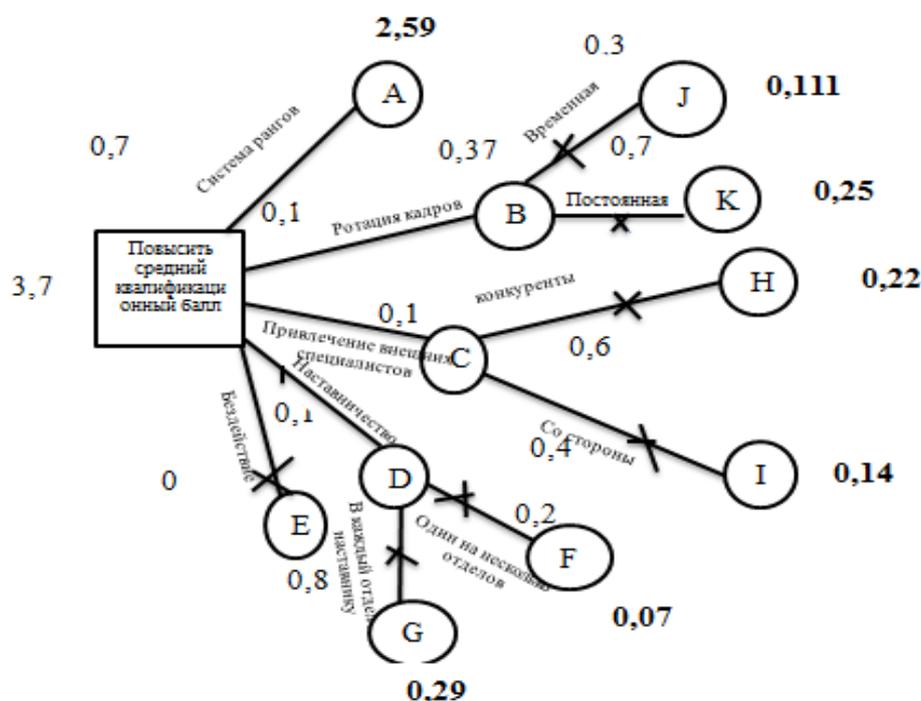


Рис. 1 – Дерево решений Восточно-Сибирского банка ПАО «Сбербанк России»

В качестве функции предпочтений по выбору решения использовался средний квалификационный балл в расчете на одного сотрудника Банка. Вариантом, от реализации которого средний квалификационный балл в расчете на одного сотрудника Банка наиболее увеличится, является вариант А «Создание системы мотивации сотрудников посредством внедрения системы должностных рангов». Критерием предпочтения при выборе оптимального решения выступает максимальное значение балла. Далее была проведена оценка всех решений по матрице оценки решений, которая представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Матрица оценки решений

Решения	Цели							Значение критерия выбора
	ОЦ-1	ОЦ-2	ОЦ-3	ЖЦ-1	ЖЦ-2	ВЦ-1	ВЦ-2	
А	4 0,2	4 0,3	5 0,8	5 0,5	3 0,5	4 0,4	5 0,4	13,6
J	3 0,2	5 0,1	3 0,1	4 0,1	4 0	3 0,1	4 0,1	2,5
К	3 0,2	5 0,2	3 0,1	4 0,2	4 0	3 0,1	4 0,1	2,6
Н	4 0,1	5 0,1	0 0	1 0	0 0	3 0,1	2 0	1,2
И	4 0,1	5 0,1	0 0	1 0	0 0	3 0,1	2 0	1,2
Ф	5 0,1	5 0,1	3 0	3 0,1	3 0	5 0,1	3 0	1,8
Г	5 0,1	5 0,1	3 0	3 0,1	3 0	5 0,1	3 0,1	2,1
Е	0 0	0						

Таким образом, видно, что оценивая каждую возможную альтернативу, как по матрице оценки решений, так и по дереву решений, - самым предпочтительным вариантом является решение о создании системы мотивации сотрудников посредством внедрения системы должностных рангов.

После были произведены оценка эффективности выбранного решения на основе рейтинговой оценки сотрудников и сравнение с решением, принятым в Банке. В таблице 2 представлены результаты сравнения.

Таблица 2 – Оценка эффективности принятого решения

	До принятия решения	После принятия решения Банком	Изменение, процентов	После принятия предложенного решения	Изменение, процентов (сравнение с баллом до решения)
Средний балл	3,7	3,9	+5	4,6	+23

Из таблицы 2 видно, что решение, предложенное в работе, является более эффективным, чем принятое в организации и позволяет достичь поставленной цели (средний квалификационный балл на одного сотрудника при принятии данного решения повысится более чем на 20%).

Рассмотрим виды ресурсов, задействованных при разработке и реализации предложенного решения: необходимые финансовые средства, количество потраченного на разработку и реализацию решения времени, и количество привлеченных для этого работников. Для принятия предложенного решения потребуется гораздо меньшее количество финансовых ресурсов, чем было затрачено на реализацию решения Банка, так как обязательное систематическое прохождение курсов повышения квалификации всеми сотрудниками требовало огромных затрат <sup>[3]</sup>.

Количество времени, затраченного на разработку и реализацию решения будет примерно таким же, как и при принятии решения в Банке, а именно около четырех месяцев на разработку этого масштабного решения, затрагивающего абсолютно всех сотрудников Банка. На получение видимого результата от реализации решения уйдет меньше времени (около 1,5 лет). Однако мотивация сотрудников значительно усилится сразу после ознакомления с новой системой, они будут стараться улучшать свои показатели, а после присвоения новых должностных рангов, будут стараться обучаться, получать навыки и развиваться еще больше.

Количество привлеченных для разработки данного решения сотрудников останется прежним (эксперты и руководство Банка, внешние эксперты). Количество сотрудников, реализующих решение, также практически не изменится (необходимы как руководство, квалифицированные преподаватели, так и штатные сотрудники). Для разработки данного решения также необходимы знания и опыт топ-менеджмента Банка, Комитета по кадрам и вознаграждениям, Комитета по вопросам управления персоналом, привлеченных независимых экспертов, технические средства - помещения для разработки и принятия решения, а также для ознакомления с новой системой проведения обучения сотрудников, аппаратура, технологические - новые разработки и технологии.

Таким образом, в результате проведенного анализа эффективности принятого стратегически ориентированного решения в области управления персоналом было выявлено, что принятое решение Банком было мало достижимым, поэтому было разработано более эффективное решение в управлении персоналом для устранения проблемной ситуации. Кроме того, оценка конкурентоспособности системы управления персоналом показала, что новое решение позволит повысить: конкурентоспособность всех без исключения сотрудников, качество предлагаемых услуг и конкурентный статус Банка в целом.

### Список литературы

1. Литвак, Б. Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник / Б. Г. Литвак. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012.
2. Плетняков, В. А. Развитие информационно-аналитического инструментария поддержки принятия стратегически ориентированных решений в многоуровневой экономике: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.13 / Плетняков Вадим Александрович; [Место защиты: Юж. федер. ун-т].- Ростов-на-Дону, 2012.- 189 с.
3. Сайт ПАО «Сбербанк России» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/ru/person>
4. Стратегия развития Публичного акционерного общества «Сбербанк России» ПАО Сбербанк, утверждена годовым Общим собранием акционеров 18 октября 2013 г.



## СТРАТЕГИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В РАМКАХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

Коваленко Н.К.

научный руководитель д-р экон. наук Подвербных О.Е.

*Красноярский институт железнодорожного транспорта*

Актуальность темы заключается в том, что рынок труда переходит на новый уровень развития, где главным является человек. Для руководителя важно понимать, что люди являются наиболее ценным ресурсом, так как именно люди могут постоянно совершенствоваться. Соответственно, умело управляя людьми, можно постоянно совершенствовать организацию производства и увеличивать прибыль. Поэтому руководитель должен хорошо разбираться в людях, знать их достоинства и недостатки, мотивы, которые побуждают их к труду.

Эффективная система мотивации позволяет: снизить показатель текучести кадров; повысить работоспособность персонала и качество работы; дает ощущение значимости каждого члена коллектива для всей организации, что усиливает лояльность и приверженность. Разработанная в ее рамках стратегия стимулирования персонала представляет собой поддержание минимального количества персонала с четко регламентированными узкими полномочиями, жесткая зависимость между прилагаемыми усилиями к работе и уровнем оплаты.

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил<sup>[2]</sup>. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Мотивация инициирует эффективный процесс труда и выступает в роли движущей силы стратегического развития организации. При формировании подхода к управлению мотивацией персонала необходимо учитывать ряд факторов: длительность мотивационного процесса; влияние организационной культуры; личностно-ориентированный и функциональный аспекты мотивации; сложность немедленной корректировки мотивационных составляющих личности<sup>[4]</sup>. Наибольшей эффективностью обладает комплексная система мотивации, включающая в себя совокупность экономических, социально-психологических и административных мер.

ООО «Клайд» – это предприятие общественного питания, занимающееся предоставлением населению питания и организацией досуга. Миссией компании является удовлетворение потребностей населения в организации питания и досуга, предоставлять продукт наивысшего качества, доступный широкому кругу потребителей. Целями деятельности ООО «Клайд» являются:

- 1) Качественное и полное удовлетворение потребностей населения в услугах общественного питания.
- 2) Постоянное совершенствование системы управления в организации, для обеспечения высокой конкурентоспособности на рынке общественного питания.

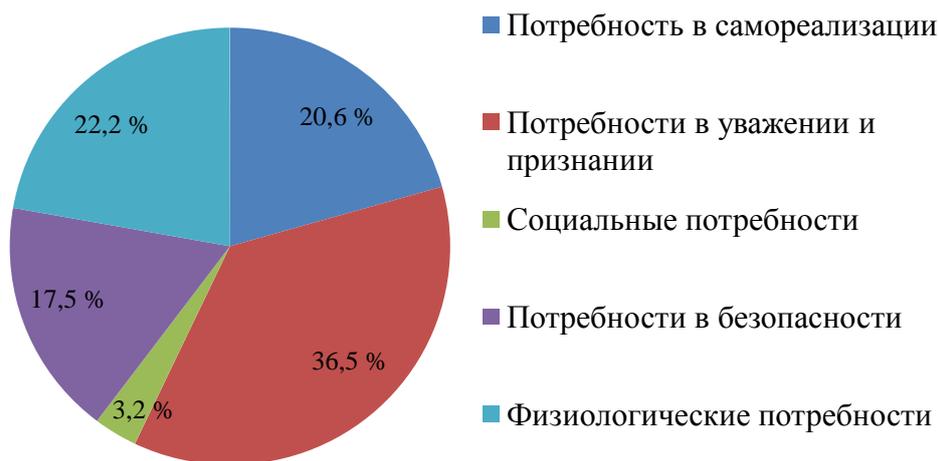
Предприятие ООО «Клайд» ставит перед собой следующие стратегические задачи: установление прочных и долговременных отношений с поставщиками; достижение финансовой устойчивости предприятия; разработка стратегии укрепления положения предприятия на рынке; проведение маркетинговых исследований рынка.

Целью анализа действующей системы мотивации персонала на предприятии ООО «Клайд» является создание представления о ее недостатках и, таким образом, возможности их целенаправленного исправления и целостного формирования – от выработки политики мотивации до определения способов индивидуальной мотивации конкретных работников. Основным принципом анализа системы мотивации является предельная объективность. Данные анализа, должны дать ясное представление о том, насколько чувствуют на себе работники действие системы и насколько их реакция на это действие соответствует ожиданиям <sup>[1]</sup>. Для выявления всего вышеперечисленного, необходимо провести анализ существующей системы мотивации на предприятии. Анализ системы мотивации проводился в два этапа.

На первом этапе было проведено анкетирование среди 10 работников предприятия. Инструментом сбора информации для выявления приоритетных факторов мотивации послужила анкета, в которой перечислены 35 наиболее часто упоминаемых факторов мотивации. Целью анкетирования явилось установление значимости факторов мотивации труда путем их выбора для определения мотивационной структуры персонала в данной организации, предпочтительности и важности элементов этой структуры.

Необходимо было отметить не более 8 наиболее важных для каждого сотрудника фактора из предложенного перечня. На основании результатов проведенного анкетирования сотрудников, было получено распределение факторов мотивации работниками по уровням пирамиды Маслоу. В ходе данного анализа было выявлено, что наиболее значимыми для работников организации в настоящее время являются такие факторы как: высокая заработная плата, взаимоотношения в коллективе, свобода в работе <sup>[3]</sup>.

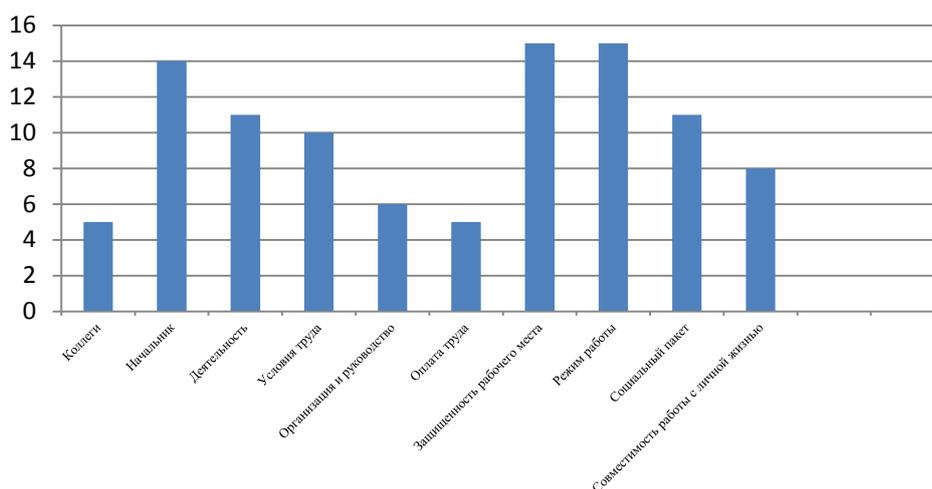
Полученные данные представлены на рисунке 1.



**Рис. 1 – Распределение факторов мотивации**

На основании проведенного анкетирования можно сделать следующие выводы: все респонденты организации уделяют большое значение заработной плате (36,5%).

Также проведённое анкетирование выявило, что опрошенные уделяют немаловажное значение такому фактору мотивации как: взаимоотношения в коллективе (22,2%). Во втором этапе мы провели опрос на исследование удовлетворенности трудом персонала компании. Необходимо было распределить 110 баллов по 10 сферам. Это означало, что чем больше баллов отдано одной области, тем больше именно эта сфера в компании удовлетворяет сотрудника. Если какая-либо сфера совсем не удовлетворяла, то нужно было отдать ей 0 баллов. В опросе принимало участие 20 сотрудников. Результаты представлены на рисунке 2.



**Рис. 2 – Диаграмма удовлетворённости сотрудников своей деятельностью**

По результатам данного опроса на предмет удовлетворенности трудом делаем следующие выводы: такой основной мотивирующий фактор, как оплата труда, набрал всего лишь 106 баллов (5%), это говорит о том, что работники недовольны её размерами. Так же низкий балл получила сфера «коллектив» - 108 баллов (5%), работники часто вступают в конфликты и создают конфликтные ситуации. Начальник предприятия удовлетворяет коллектив – 292 балла (14%), это в первую очередь связано с его личностными характеристиками, а вот организация и руководство в целом не очень соответствуют ожиданиям коллектива – 124 (6%). Значительное количество баллов получили такие сферы, как «защищенность рабочего места» - 320 (15%) и «режим работы» – 310 (15%).

Проведенное исследование выявило, что в исследуемой организации определяющими мотивационными факторами являются оплата труда и взаимоотношения в трудовом коллективе. Таким образом, в формировании новой мотивационной системы необходимо сделать акцент на указанные работниками мотивационные факторы. В этом случае новая система будет более эффективной.

На основе проведенного исследования системы мотивации персонала ООО «Клайд» можно сделать вывод, что система мотивации персонала в компании нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций менеджмента. Можно предложить следующие основные направления развития системы мотивации персонала в ООО «Клайд»:

- повышение роли организационно-административных методов управления;
- расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала;

- формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Необходимо определить технологию мотивации труда в компании. Для этого следует изучать и отслеживать изменение потребностей работников фирмы путем проведения опросов или анкетирования, при этом особое внимание следует обращать на подбор сотрудников для формирования трудовых коллективов в соответствии со складом характера и типом личности.

Соответственно, в результате исследования и оценки системы мотивации персонала ООО «Клайд» можно сделать вывод, что необходимо развивать следующие компоненты мотивации:

1) Развитие организационно-административных подходов предприятия (система общих для всего персонала ценностных ориентаций и норм). Основные инструменты: устав предприятия; должностная инструкция; положение о премировании; положение об оплате труда.

2) Обслуживание персонала (все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам). Инструменты: безопасность труда; охрана здоровья; создания условий для отдыха и разгрузки; занятия спортом.

3) Повышение роли социально-психологических методов. Создание новой социальной программы. Изучение темперамента своих сотрудников. Инструменты: социальная программа; обратная связь между руководителем и подчиненными; анкетирование; опросы; корпоративная культура.

Предложенные мероприятия позволят улучшить психологическую атмосферу в трудовом коллективе, почувствовать причастность персонала к успехам организации, показать значимость каждого работника для всего трудового коллектива.

По результатам анализа предприятия было выявлено, что стратегическое управление персоналом в ООО «Клайд» осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Основа стратегии стимулирования персонала закладывается с использованием экономических методов, т.к. наиболее значимыми для работников организации в настоящее время являются такие факторы как: высокая заработная плата и взаимоотношения в трудовом коллективе. В связи с этим руководству ООО «Клайд» рекомендуется реализовать стратегию стимулирования персонала, ориентированную на повышение качества трудовой жизни, что предусматривает следующее: вознаграждение должно обеспечивать все жизненные блага работающего и его семью: средств должно быть достаточно для удовлетворения разумных потребностей, обеспечивающих жизнедеятельность, высокую работоспособность; вознаграждение должно возрастать в связи с инфляцией, повышением цен на различного рода услуги.

### Список литературы

1. Алехина, О. Е. Стимулирование развития работников организации / О. Е. Алехина / Управление персоналом. – 2014. - № 1. - С. 50-52.
2. Вашко, Т.А. О мотивах поведения безработных и профориентационной деятельности (на примере Красноярска) (Россия, Красноярск) / Т.А. Вашко, О.М. Федорова // Проблемы современной экономики. - 2006. - № 1-2. - С. 454-455.
3. Маслоу Абрахам. Мотивация и личность / А. Маслоу; пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина и др.- М.: Вильямс, 2013. —351 с.
4. Подвержных О.Е. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст]: учебник. – Красноярск: СибГАУ, 2013.



## СТРАТЕГИЧЕСКИ СБАЛАНСИРОВАННЫЙ АССОРТИМЕНТНЫЙ ПОРТФЕЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ

Козловская Ю.Б.

научный руководитель канд. техн. наук Вашко Т.А.

*Сибирский федеральный университет*

Любой бизнес стремится к конкурентоспособности. Но, несмотря на неограниченное множество фирм-игроков на рынке, давайте честно ответим на вопрос: а так ли уж много среди них по-настоящему конкурентоспособных компаний? Компаний, которые в современных условиях, не только не теряют свой главный ресурс - постоянных потребителей, а и приумножают его? Компаний, которые действительно выделяются на рынке, и не за счёт одной только «серебряной пули», а некоторым уникальным сочетанием ряда факторов, как говорил Котлер: «<sup>[1]</sup>...к сожалению, практика показывает, что таких компаний единицы. Огромное количество фирм терпит убытки, становятся банкротами, теряет покупателей. Что же и когда руководство этих фирм сделало не так? Что упущено, где тот переходный рубеж, за которым наступает провал или грядёт успех?»

Слагающих, на самом деле, не так много. Определим три ключевых фактора, влияющих на конкурентоспособность и успех бизнеса: товар, потребитель, персонал. Но разве на рынке фирмы не владеют этими слагающими? Владеют. И, если анализировать, постоянно пытаются расширить свой ассортимент, вводят новые линейки, добавляют новый товар. Воздействие на потребителя идет постоянно с помощью новой рекламы, самых разнообразных методов маркетинговых коммуникаций. Да и персонал вроде обучают, «ставят» технику продаж...Но вот результата достигают не все. Дело в сбалансированности и выверенности. Дело в стратегии. И в сочетании выбранной стратегии с тактикой. Потому что одно без другого не работает. Это доказано ещё в Древнем Риме.

На современном этапе развития экономики в деятельности любой организации все более важное значение уделяют грамотному формированию ассортиментной политики. Она рассматривается как инструмент для достижения конкурентного успеха, который позволяет повысить шансы выживания организации на рынке. В благоприятной экономической ситуации маркетинговые подходы к формированию ассортиментной политики нужны для поступательного и стабильного развития организаций, а в условиях кризиса товарный портфель становится одним из важнейших механизмов, который способен обеспечить выживание организации.

Разработка товарного портфеля включает в себя отбор и определение оптимального соотношения набора товаров, находящихся на разных стадиях своих жизненных циклов. Это позволяет снизить коммерческий риск фирмы, связанный с неполучением (недополучением) прибыли от реализации товаров/услуг, находящихся на начальных стадиях жизненного цикла, а также наличием в ассортиментном перечне зрелых и стареющих товаров в долгосрочной перспективе, что позволяет гарантировать фирме устойчивые объемы продаж и стабильное рыночное положение. Правильный выбор ассортиментной политики предприятия служит своего рода гарантией, что выгодные возможности не будут упущены.

Ассортиментная политика предприятия представляет собой совокупность мер стратегического характера. Такая организационная политика является центральным элементом корпоративной стратегии коммерческого предприятия на рынке. Ее проведение предусматривает формирование ассортимента, направленного на

максимальное удовлетворение возрастающих потребностей рынка<sup>[2]</sup>. Главной целью ассортиментной политики является определение набора товаров, наиболее предпочтительных для обслуживаемого сегмента рынка в данный момент времени. Теоретически большинство маркетинговых концепций предусматривают выпуск широкой гаммы изделий одновременно, что позволяет укрепить позиции фирмы на рынке и увеличить объем продаж. Однако практически известно, что даже обоснованное применение маркетинговых инструментов не всегда ведет к успеху в принятии решений относительно развития бизнеса<sup>[3]</sup>. Поэтому необходимо проводить полноценный анализ ассортимента.

Основным инструментом ассортиментной политики фирмы выступает сбалансированный товарный портфель, представляющий собой совокупность всех товаров (товарных групп, видов и разновидностей товара), для выпуска (реализации) которых имеются возможности в рамках организационно-экономических и технологических условий данного предприятия.

На практике деятельности предприятий сферы услуг товарный портфель представляет собой совокупность товаров, обладающих различным уровнем рентабельности, находящихся на различных этапах жизненного цикла и, как следствие, имеющих различные перспективы развития на рынке. Так как жизненного цикла товара ограничен, то состав портфеля является величиной переменной во времени, что обусловлено обновлением ассортимента. Кроме того, учитывая меняющуюся конъюнктуру товарных рынков, необходимо постоянно адаптировать товарный портфель, предлагая потребителям более востребованную продукцию<sup>[4]</sup>.

Состав и структура товарного портфеля должны соответствовать совокупности целей организации, что заключается в выборе оптимального решения с учетом всех возможных критериев оптимизации и ограничений, имеющих место в разных условиях при реализации альтернатив развития. Формирование товарного портфеля основано на постоянном аудите внешней среды и ориентировано на стратегию развития предприятия и жизненный цикл товаров<sup>[3]</sup>.

Оптимально подобранный ассортимент в портфеле прямо воздействует на сбытовую деятельность, это позволяет регулировать долю маржинального дохода и чистой прибыли. При несбалансированном портфеле происходит снижение уровня прибыли, конкурентных позиций и снижение экономической устойчивости.

Обобщая результаты анализа товарного портфеля, формируются стратегические предложения по изменению ассортимента. Грамотное изменение ассортимента с опорой на анализ товарного портфеля позволит не только расширить доли на рынке, но и снизить производственные затраты, так как последние крайне чувствительны к ассортименту. Например, ликвидация половины ассортимента приводит к повышению производительности на 30%, сокращает издержки на 17% и снижает точку безубыточности. Повторное сокращение ассортимента повышает производительность на 75%, сокращает издержки на 30% и снижает точку безубыточности более чем на 50%. При этом любое увеличение ассортимента, напротив, приводит к росту издержек - на 20-35% на единицу продукции (при удвоении ассортимента). Это теория проверенная на практике, и чрезмерное сокращение ассортимента приводит, как правило, к резкому снижению продаж, так как узкий ассортимент не удовлетворяет клиента. В связи с чем требуется балансировать ассортимент так, чтобы фирма не несла лишних производственных затрат, а потребитель остался доволен перечнем продуктов.

Рассмотрим факторы, определяющие формирование ассортимента продукции предприятия. К основным факторам относят:

- НИОКР в отрасли, которые имеют прикладной характер и призваны использовать освоенные теоретические знания для внедрения в производство для создания новых, усовершенствованных товаров и технологических процессов;
  - изменения, происходящие в товарном ассортименте конкурентов, работающих над оптимизацией товарной номенклатуры и обновлением товарного ассортимента;
  - изменения спроса на реализуемые товары и разработка соответствующих мер позволяющих противостоять сужению рынка и пользоваться расширением рыночных возможностей;
  - желание и предпочтение покупателей, закупать большое число наименований продукции у одного предприятия;
  - оптимальность продаж через сбытовую сеть нескольких видов товаров одновременно для сокращения издержки обращения и привлечения продавцов;
  - развитие торговли по специальным заказам отдельных потребителей через индивидуальную поставку товаров с определенными свойствами и характеристиками.
- Процесс управления ассортиментом - это постоянный и циклический процесс. Цикличность заключается в повторяемости следующих процедур: постановка целей и задач, сбор, обработка и анализ информации, разработка и оценка вариантов решений, принятие окончательного решения и контроль за его выполнением (рис. 1).

Изучение спроса конкретных сегментов рынка Гибкое реагирование на изменение ситуации на рынке	
Формирование конкурентоспособной модели	
Включение в	Исключение из
ассортимента товаров	
+ рентабельных +привлекательных +социально значимых	-нерентабельных непривлекательных не пользующихся спросом
Оптимальная ассортиментная структура: Товары из групп А, Б, В, Г, Д 70-85% до 30% В товарообороте	

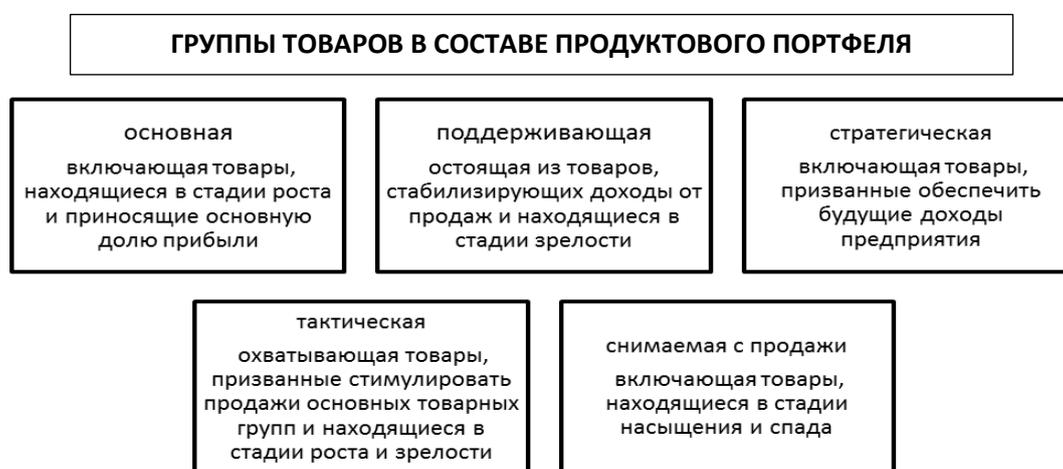
**Рис. 1 - Сущность коммерческой деятельности по формированию ассортимента товаров**

На различных этапах жизненного цикла товары требуют уникального сопровождения и нуждаются в увеличении финансовых ресурсов. Присутствие фирм со своим товаром на растущем рынке ведет к росту потребности в финансовых вложениях (инвестирование в расширение производства, сбытовой сети, рекламу и т. п.). И наоборот, товары на рынке с малым темпом роста не требуют большого финансирования. Хорошим считается тот бизнес-портфель, который оптимальным образом приспособливает сильные и слабые стороны компании к возможностям рыночной среды. Для этого руководство фирмы должно:

- регулярно анализировать свой текущий портфель продукции и решать, в какие направления деятельности следует инвестировать больше, в какие меньше, а в какие - не инвестировать вовсе;
- разрабатывать стратегию роста, предусматривающую включение в портфель новых товаров или направлений деятельности.

Портфельный анализ является весьма хорошим инструментом, с помощью которого руководство может изучать и оценивать хозяйственную деятельность фирмы с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные направления и сокращать инвестиций в неэффективные продукты. Для проведения такого анализа целесообразно использовать комплекс известных и универсальных методов: ABC-анализ, матрица BCG, анализ по методу Дибба-Симкина и др. Полученные результаты анализа продуктового портфеля, сопоставляются и на основании выработанной информации нового характера формируются предложения по изменению портфеля продукции. При этом оценка проводится по конкурентным показателям относительной привлекательности рынка и конкурентоспособности предприятия. Предполагается, что портфель должен достичь сбалансированности, т.е. добиваются правильного сочетания подразделений/продуктов, испытывающих потребность в капитале для обеспечения роста, с хозяйственными единицами, располагающими некоторым избытком капитала.

В результате реализации весь ассортимент товаров в портфеле разбивается на ассортиментные группы (рис. 2).



**Рис. 2 - Ассортиментные группы товаров в составе продуктового портфеля**

Предназначение методов анализа портфеля направлений деятельности заключается в том, чтобы помочь менеджерам создать ясную картину формирования затрат и прибылей на предприятии. Портфельный анализ обеспечивает менеджеров инструментом анализа и планирования портфельных стратегий для определения разумной диверсификации деятельности фирмы. Одним из наиболее важных направлений использования результатов портфельного анализа является принятие решений о реструктуризации фирмы с целью использования открывающихся возможностей как внутри фирмы, так и вне ее <sup>[3]</sup>.

### Список литературы

1. Котлер, Ф. Основы маркетинга: краткий курс: [перевод с английского] / Филип Котлер. - Москва [и др.]: Вильямс, 2012. - 488 с.
2. Кхол Й. Эффективность управленческих решений / Пер. с чеш. – М.: Прогресс, 1991. – 208с.
3. Кочугуева М.Н., Мошкарева Д.А., Шадрин Н.М., Юлова С.М. Концептуальный анализ стратегического положения бизнес-единиц российской диверсифицированной компании (с использованием матрицы прибыльности Makaron Associates) // Корпоративные финансы. - 2012. - № 1. - С. 84.

## МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ НА ОСНОВЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА

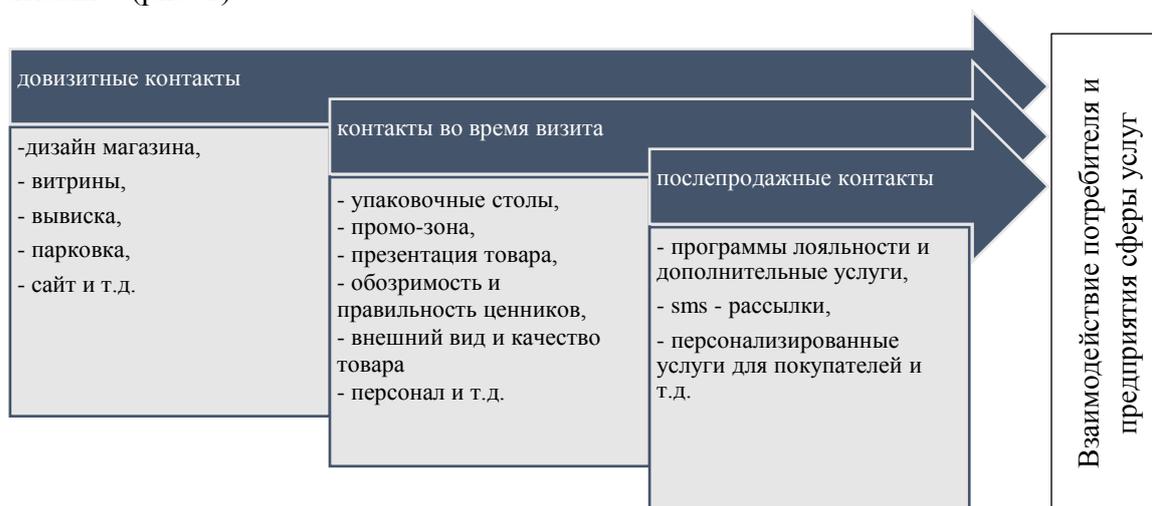
Магомедова А.А.

научный руководитель канд. экон. наук Еронкевич Н.Н.

*Сибирский федеральный университет*

На сегодняшний день российская экономика замедлила свой темп развития, и даже наблюдается ее спад, так валовой внутренний продукт за 2015 г. составил в текущих ценах 80412,5 миллиарда рублей, а индекс физического объема относительно 2014 г. составил 96,3 %. Стоит отметить, что доля сферы услуг в структуре ВВП превышает 51% <sup>[3]</sup>, поэтому важно в настоящий период времени поддерживать на достаточном уровне конкурентоспособность предприятий сферы услуг, и для достижения данной цели рассмотрим в данной статье клиентоориентированный подход в управлении конкурентоспособностью.

Конкурентоспособность, по мнению Калашниковой Л.М., это комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы <sup>[2]</sup>. По нашему мнению, данная трактовка достаточно полно отражает представленный термин с точки зрения клиентоориентированного подхода. Сам клиентоориентированный подход представляет собой управление отношениями с клиентами предприятия, основанное на проведении мониторинга клиентов и рынка, поддержании и развитии наиболее ценных и значимых клиентов, а также обновлении системы новыми продуктивными клиентами <sup>[1]</sup> (рис. 1).



**Рис. 1 – Точки контакта потребителя на предприятии сферы услуг**

Зная основные точки контакта потребителя с предприятием сферы услуг, можно создать эффективный механизм управления конкурентоспособностью на основе клиентоориентированного подхода (рис. 2). К каждому выделенному блоку – контакту будет применен рассмотренный ниже механизм, в связи с чем предприятие сферы

услуг сформирует целостную систему управления организацией, которая будет ориентирована на конечного потребителя, его потребности и нужды.



**Рис. 2 – Механизм управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг на основе клиентоориентированного подхода**

Таким образом, механизм управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг на основе клиентоориентированного подхода, мы представляем, как комплекс различных рычагов и методов воздействия на определенный контактный блок с потребителем организации, регулируемых нормативно-правовой документацией, основанной на достаточной и достоверной информации о состоянии и тенденциях развития организационной среды предприятия при ресурсном его обеспечении, и позволяющих административно-управленческому персоналу реализовывать его стратегии при минимальных временных и других ресурсных затратах, что делает организацию адаптивной и гибкой в современных условиях развития нашей страны.

#### Список литературы

1. Лунев В.В. Развитие торговых сетей на основе клиентоориентированности: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. Н.Новгород, 2014. - 21 с.
2. Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность. – М.: АльфаПресс, 2004. - 230 с..
3. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. Электронный ресурс. Режим доступа: [www.gks.ru](http://www.gks.ru).

## **ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ**

**Михалева Е.А., Нейерди К.О.**

**научный руководитель д-р. экон наук Чаплина А.Н.**

*Сибирский федеральный университет*

В современных условиях назрела острая необходимость перехода всей мировой экономики к устойчивому развитию. Для достижения данной цели отдельные регионы и страны должны сформировать научно-обоснованные стратегии устойчивого развития с учетом приоритетов, проблем и особенностей своего развития. Однако достижение устойчивого развития страны невозможно без устойчивого развития ее экономики и предпринимательства.

Предпринимательство представляет собой особый вид экономической деятельности, направленный на извлечение дохода. Предпринимательская деятельность подразумевает создание и реализацию идей, направленных на удовлетворение общественных потребностей. Поэтому предпринимательская деятельность связана с определенным риском, а также требует инноваций и креативного подхода.

Развитие и рост национальной экономики возможны только при развитии предпринимательства, повышении конкурентоспособности предпринимательских структур, в том числе за счет новаторских, инновационных, идей.

Количество организаций в период с 2010 по 2014 г.г. в целом имело тенденцию к снижению, однако величина годового оборота организаций ежегодно увеличивалась<sup>[1]</sup>. Таким образом, можно сделать вывод, что в экономике России наблюдается укрупнение бизнеса. Наибольшая доля в уставном капитале организаций РФ принадлежит коммерческим организациям и федеральным органам исполнительной власти. Для дальнейшего развития бизнеса, повышения гибкости предприятий необходимо снижение государственной доли в уставном капитале некоторых организаций.

Степень износа основных фондов коммерческих организаций на конец 2014 года составляет 47,9%. Необходимо отметить, что данная величина увеличивается год от года, что также говорит о необходимости обновления основных фондов и использовании последних достижений НТП. Доля полностью изношенных основных фондов в среднем по экономике России составляет 14,9%. Однако по некоторым видам экономической деятельности данный показатель достигает 20%, а по виду основных фондов – машины и оборудование, превышает 40%<sup>[5]</sup>.

В связи со сложной экономической ситуацией, экономическими санкциями величина инвестиций в основные фонды организаций сокращается: в 2014 году данная величина составила всего лишь 97,3 % от инвестиций в основные фонды в 2013 году. Более 50% инвестиций в основные фонды направлены в предприятия частной формы собственности. При этом инвестиции в объекты интеллектуальной собственности, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы составляют чуть более одного процента. Доля инвестиций в основной капитал в ВВП составляет 19,7 % и имеет тенденции к снижению.

Если рассматривать малое и среднее предпринимательство в 2014 году, то численность работников, занятых на этих предприятиях составляет примерно 27% от общего числа занятых. В общем обороте доля малых и средних ПС составляет около 25%. Инвестиции в основной капитал малых и средних ПС составляет 7% от всех инвестиций в основной капитал.

Согласно рейтингу крупнейших компаний России по объему реализации продукции за 2014, составленному журналом «Эксперт», примерно 53% всего оборота организаций по России приходится на компании из этого списка<sup>[2]</sup>.

Если рассматривать структуру экономики РФ, исходя из общего оборота организаций, то около 60 % оборота приходится на крупные предприятия, около 5% на средние, 35% на малые предприятия соответственно<sup>[1]</sup>.

Приведенные показатели свидетельствуют о повышенной корпоратизации российского предпринимательства, а следовательно и об определенной монополизации рынка, что также является негативным фактором, который не способствует развитию предпринимательства.

Основываясь на данных, предоставленных Росстатом, по оценкам основных факторов, ограничивающих рост производства на предприятиях, по мнению их руководителей, можно сделать вывод, что основными факторами, ограничивающими рост предпринимательства, являются недостаточный внутренний спрос, высокий уровень налогообложения, недостаток финансовых средств, неопределенность экономической ситуации. Недостаток финансирования и высокие процентные ставки по кредитам мало способствуют приобретению и обновлению оборудования, а значит и развитию предпринимательства. Таким образом, предпринимательским структурам необходимо проводить мероприятия следующей направленности:

- развивать внешний и внутренний спрос, в том числе устраняя влияние импортной продукции;
- недостаток квалифицированной силы может быть восполнен путем более тесного взаимодействия с образовательными учреждениями и разработки образовательных программ с более практическим уклоном и с учетом интересов предпринимательства;
- налаживать и развивать корпоративные связи внутри страны и за рубежом, с целью получения финансирования и развития производственных и торговых связей;
- лоббировать свои интересы в правительстве, с целью совершенствования нормативно-правовой базы и благоприятствования налогового режима, бюджетной и кредитной политики в отношении предпринимательства, что является также немаловажной задачей для предпринимательских структур.

Согласно данным выборочных обследований инвестиционной активности организаций РФ около 70% организаций осуществляют инвестиции в замену изношенной техники и оборудования, однако только около 40% организаций осуществляют инвестиции в охрану окружающей среды, практически столько же организаций инвестируют в экономию энергоресурсов и внедрение новых производственных технологий<sup>[1]</sup>. Данные показатели свидетельствуют о существующей необходимости перехода ПС к концепции устойчивого развития: более ответственному отношению к окружающей среде и расходованию ресурсов.

Основными факторами, ограничивающими инвестиционную деятельность, являются недостаток собственных финансовых средств, неопределенность экономической ситуации в стране, высокий процент коммерческого кредита, недостаточный спрос на продукцию, инвестиционные риски, сложный механизм для получения кредитов для реализации инвестиционных проектов, несовершенная нормативно-правовая база, регулирующая инвестиционные процессы. При таких условиях ведения предпринимательской деятельности руководство предпринимательских структур должно заботиться об устойчивости положения предприятия и о его развитии, использовать более продуманную стратегию развития предпринимательства, в качестве которой может выступать концепция устойчивого развития.

Для того чтобы в дальнейшем предприятия могли оставаться конкурентоспособными необходима разработка собственных технологий и их повсеместное внедрение. Технологическая зависимость от остальных стран ставит под угрозу дальнейшее развитие предпринимательства в целом и промышленности в частности.

Усиление конкуренции предпринимательских структур является актуальной тенденцией развития рыночных отношений и глобализации экономики.

Глобализация мировой экономики оказывает значительное влияние на процесс экономического развития Российской Федерации, вследствие чего конкурентные позиции отечественных производителей на мировом и национальном рынках ухудшились. В сложившейся ситуации требуется переосмысление категории «конкурентоспособность» предпринимательской организации<sup>[4]</sup>.

В условиях развития рыночных отношений в современных реалиях нашей страны производство и реализация продукции, способной конкурировать – важный, но не единственный фактор обеспечения конкурентоспособности.

Конкурентоспособность предприятия также находится в зависимости от технико-технологических обновлений производства, прогрессивных и высокоэффективных методов организации производственных процессов. Кроме того, проблемы обеспечения безопасности производств и их экологичности играют немаловажную роль. Поэтому, во многом уровень конкурентоспособности отечественных организаций теперь определяется критериями соответствия используемых технологий возросшим международным требованиям и стандартам<sup>[4]</sup>. Одновременно результат от любых изменений в организации, таких как внедрение новых технологий или прогрессивные организационно-экономические преобразования, может быть получен только при соответствующем поддержании людьми.

Следовательно, реализация концепции устойчивого экономического развития предпринимательства может быть достигнута только при оптимальном сочетании материально-технического и трудового потенциала.

Людские ресурсы представляют собой конкурентное богатство организации, которое требует развития наряду с другими ресурсами для достижения стратегических целей. Поэтому, на сегодняшний день конкурентоспособность предприятия определяется также и обеспеченностью квалифицированной рабочей силой, степенью мотивации персонала, типом организационной структуры, формой работы, которые позволяют достигать значительного уровня конкурентоспособности работников и эффективнее реализовывать их трудовой потенциал.

Таким образом, достижение конкурентоспособности предприятия в целом, как залога эффективной работы предприятия, становится возможным только при наличии трех основных составляющих: конкурентоспособная продукция (работы, услуги), конкурентоспособные технологии и методы организации производства и труда, конкурентоспособный персонал.

Для достижения намеченных результатов и придания соответствующего вектора хозяйственной деятельности организации, ее собственники или руководство осуществляют сознательное воздействие на объекты, процессы, людей, то есть тем самым управляют его конкурентоспособностью.

Как и любой другой творческий процесс, управление конкурентоспособностью не поддается строгой регламентации. Любой из субъектов управления вправе применять собственную технологию управления, выбирая и сочетая отдельные технологические операции управления и компоненты в определенной последовательности и направленности. В тоже время существуют определенные

формы, функции и виды управления конкурентоспособностью, которые могут быть применены для управления любым хозяйственным объектом.

Для создания конкурентоспособной организации требуется не просто модернизация производства и управления, но четкое знание и понимание желаемой цели. При этом важно вовремя определить и эффективно использовать свои сравнительные преимущества в конкурентной борьбе.

Четкий ориентир на свои сравнительные преимущества, их постоянный поиск как внутри организации, так и во внешней среде определяют набор функций аппарата управления компании, состав ее подразделений, подходы к определению стратегии.

Конкурентоспособность предприятий России по-прежнему остается на невысоком уровне. Причинами низкой конкурентоспособности предприятий являются не только технологические проблемы и отсутствие источников финансирования, но и низкая эффективность руководства. Также отрицательное влияние на российское предпринимательство оказывают существующие несовершенства налогового и таможенного законодательства и низкая эффективность мер государственной поддержки предпринимательства. Следовательно, существует необходимость в пересмотре государственной политики развития с целью повышения конкурентоспособности предприятия. При этом должны быть решены две важнейшие задачи: реформирование предприятий с целью повышения качества продукции, эффективности управления; разработка стимулирующих мер государственного регулирования для развития отечественного предпринимательства <sup>[3]</sup>.

На основании проведенного анализа, можно сделать вывод о существовании ряда проблем, которые тормозят или делают невозможным устойчивое развитие предпринимательства: высокая ресурсоемкость производства некоторых видов продукции; недостаточный внутренний спрос; конкуренция со стороны импорта и иностранных компаний; недостаток квалифицированной силы; высокая загруженность мощностей; недостаток инвестиций; отсутствие собственных технологий; несовершенство законодательства.

Необходимость постоянного совершенствования процессов и продукции, необходимость обеспечения экологичности и сохранности окружающей среды, потребность в квалифицированных кадрах, огромное значение предпринимательства для человека и государства определяет необходимость устойчивого развития организаций, которое должно осуществляться с учетом развития ее социальной, экологической и экономической подсистем, а также в условиях государственного стимулирования и поддержки предпринимательства.

### Список литературы

1. Антонова Е.А., Переверзева Т.А. Оценка устойчивости развития предприятия торговли// журнал "Вестник Национальной академии туризма". -2014. - №3 (31) с.75-78
2. Антонова Е.А. Драйверы устойчивости предприятия торговли// Вестник Российской академии естественных наук (Санкт-Петербург). - СПб. - 2014. -№3, с.
3. Белякова Г.Я., Методологические подходы к формированию социальной устойчивости региональной экономической системы. монография, 2012.
4. Бобылев С. Н., Зубаревич Н. В., Соловьева С. В., Власов Ю. С. Устойчивое развитие: методология и методики измерения, Экономика, 2011. -360с.
5. Бородин А.И. Инструментарий стратегического управления устойчивым развитием промышленного предприятия / А. И. Бородин, Е. Стрельцова // Ученые записки Петрозаводского государственного университета. Серия: Общественные и гуманитарные науки. – 2014. –№ 3(140). – С. 98-103.

## ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ СТРУКТУРАМИ

Нейерди К.О., Кутина О.А., Михалева Е.А.  
научный руководитель д-р экон. наук Чаплина А.Н.  
Сибирский федеральный университет

Одной из важнейших проблем формирования системы стратегического управления является разработка механизма, инструментов и критериев оценки эффективности функционирования предпринимательской структуры в условиях неопределенности и агрессивности окружающей среды.

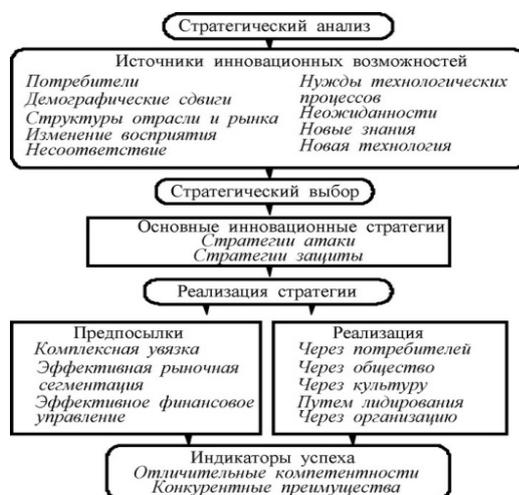
Предпринимательские структуры – это самостоятельно функционирующие экономические единицы, деятельность которых подчиняется законам предпринимательства и заключается в постоянном поиске оптимальной формы соответствия рыночным требованиям в конкретный момент развития рынка.

Предпринимательская деятельность является важнейшим элементом национальной экономики. Уровень развития предпринимательства влияет на экономическую безопасность России, определяет ее позиции на международной арене<sup>[1]</sup>.

Функционирование предпринимательских структур сказывается на качестве жизни населения, формирует условия для его существования и предоставляет возможности для развития. Таким образом, развитие предпринимательства становится приоритетной задачей, на которой акцентируется внимание государственной власти.

В мировой профильной литературе устоялось понимание того, что в 1980-е гг. на смену стратегическому планированию (как в теории, так и в практике менеджмента) пришло стратегическое управление, и потому дискуссия на этот счет более не относится к разряду актуальных. Уже более 20 лет стратегическое управление трактуется как более широкая концепция: помимо самого стратегического планирования, оно включает вопросы реализации стратегий и стратегического контроля<sup>[2]</sup>.

Таким образом, стратегическое планирование является частью стратегического управления.



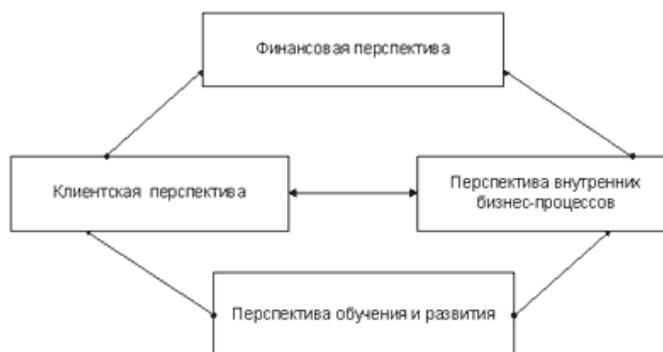
**Рис. 1 - Система стратегического управления и стратегическое планирование**

Необходимо отметить широкое распространения в мире методологии Balanced Scorecard (сбалансированной системы показателей – ССП), применяемой для эффективной реализации стратегий, причем как в бизнесе, так и в государственных и некоммерческих организациях. Данная система была разработана в 90-х годах прошлого века профессором фонда Бейкера в Гарвардской школе бизнеса Робертом С. Капланом и сооснователем Balanced Scorecard Collaborative, директором компании Palladium Дейвидом П. Нортон. ССП применяют более 60% компаний из списка Forbs 2000<sup>[4]</sup>.

Р.Каплан и Д.Нортон доказали, что традиционные финансовые учетные показатели, такие как окупаемость вложений и период окупаемости, давали незаконченную и устаревшую картину результатов деятельности бизнеса, которая мешала созданию долгосрочной пользы для бизнеса. Выявив слабые места и неопределенности в предшествующих управленческих подходах, в своей новой методике авторы предложили четкое описание того, что нужно измерять, чтобы сбалансировать финансовую деятельность компании.

ССП — это система управления (а не просто система измерения), которая позволяет предпринимательской структуре четко сформулировать планы на будущее и стратегию и воплотить их в реальные действия. Она обеспечивает обратную связь между внутренними бизнес-процессами и внешними показателями, необходимую для повышения стратегической эффективности и достижения результатов. При полном внедрении ССП преобразуют стратегическое планирование из теоретического упражнения в ключевую деятельность предприятия.

В системе сбалансированных показателей предлагается рассматривать организацию с точки зрения четырех перспектив (точек зрения), разрабатывать количественные показатели, собирать данные и анализировать их в соответствии с каждой из этих перспектив.

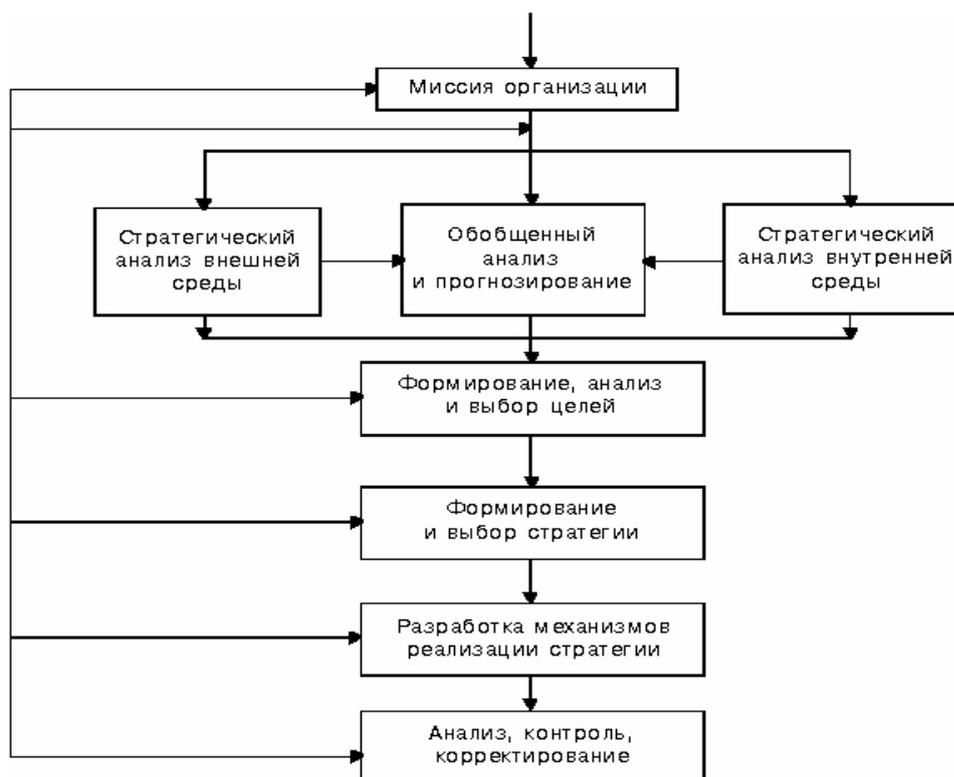


**Рис. 2 - Перспективы ССП**

Система сбалансированных показателей строится на основе ключевых концепций, разработанных в предыдущих управленческих методиках, таких как полное управление качеством (Total Quality Management, TQM), включающих:

- качество, определяемое клиентом;
- постоянное совершенствование;
- расширение полномочий сотрудников;
- самое главное: основанное на измерениях управление и поддержку обратной связи<sup>[3]</sup>.

Стратегическое управление предпринимательскими структурами как процесс можно представить в виде последовательности нескольких этапов.



**Рис. 3 – Процесс классического подхода к стратегическому управлению**

Предпринимательский успех зависит от многих факторов, среди которых важнейшим является внутренняя предпринимательская среда. Она напрямую зависит от самого предпринимателя, его компетентности, силы воли, целеустремленности, умений и навыков в организации и ведении бизнеса, четкого соблюдения предпринимателями и наемными менеджерами законов и нормативных актов, регулирующих деятельность данного вида бизнеса или соответствующей организационно-правовой формы предпринимательской организации.

### Список литературы

1. Ткачева Л.Е. Основы процессов управления предпринимательскими структурами / Л.Е. Ткачева. – М.: ИНФРА, 2012.-230с.
2. Виханский О.С., Наумов Н.И. Стратегическое управление: учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2002. — 528 с.
3. Журнал Intersoft Lab [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.iso.ru/print/rus/document6014.phtml>
4. Р.Каплан, Д.Нортон. Награда за блестящую реализацию стратегии. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. – 368 с.

## МОДЕЛИ И ИНСТРУМЕНТЫ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ СРЕДЫ

**Орлова К. В.**

**научный руководитель канд. экон. наук Клименкова Т.А.**

*Сибирский федеральный университет*

Современный этап экономического развития характеризуется высоким уровнем нестабильности внешней среды предприятия, возросшими рисками и эмоциональным напряжением в коллективе. Доказано, что эмоции сотрудника могут оказывать как позитивное, так и негативное влияние на уровень его производительности на рабочем месте. Следовательно, для уменьшения и предупреждения деструктивных последствий изменения эмоционального состояния своих работников руководитель должен уметь эффективно влиять на эмоциональные реакции персонала, что, в свою очередь, требует обязательного понимания и управления собственными эмоциями.

Ввиду актуальности определения и управления эмоциональной составляющей деятельности руководителя в современном менеджменте стали использовать термин «эмоциональный интеллект», основные понятия и составляющие которого предлагается рассмотреть и проанализировать в данной статье.

Указанный термин произошел из английского понятия «emotional intelligence». При этом в прямом переводе «intelligence» соответствует ряду смыслов: интеллект; умственные способности, сообразительность, понятливость, разведка<sup>[1]</sup>. Обзор основных определений эмоционального интеллекта, реализуемого в работе менеджера приведен в таблице 1.

Таблица 1 - Подходы к определению понятия «эмоциональный интеллект»

Автор	Год	Основное содержание понятия
Дж. Мэйер, П. Сэлоуэй	1994	способность воспринимать и понимать проявления личности, выражаемые в эмоциях, управлять эмоциями на основе интеллектуальных процессов <sup>[5]</sup>
R. Busk, 1991; Е.Л. Яковлева	1997	способность действовать с внутренней средой своих чувств и желаний <sup>[3]</sup>
Р. Бар-Он	1997	набор некогнитивных способностей, компетенций и навыков, которые влияют на способность человека справляться с вызовами и давлением внешней среды <sup>[4]</sup>
Г.Г. Горскова	1999	способность понимать отношения личности, репрезентируемые в эмоциях, и управлять эмоциональной сферой на основе интеллектуального анализа и синтеза <sup>[3]</sup>
Д. Гоулман	2005	способность осознавать свои эмоции и эмоции других, чтобы мотивировать себя и других и чтобы хорошо управлять эмоциями наедине с собой и при взаимодействии с другими <sup>[2]</sup>
Р. А. Эльмурзаева	2011	умственная способность воспринимать и понимать проявления личности, выражаемые в эмоциях, управлять эмоциями на основе интеллектуальных процессов <sup>[3]</sup>
Д.В. Люсин	2013	совокупность способностей для понимания своих и чужих эмоций и управления ими <sup>[3]</sup>

Как видно из таблицы, все авторы выделяют именно способность совершать определенные действия в эмоциональной сфере. Но все же сочетание двух понятий «эмоции» и «интеллект» в одном несколько сложно для русского сознания, поскольку

под эмоциями мы понимаем состояние человека или психический процесс, а интеллект – это, прежде всего способность к познанию, решению задач.

Учитывая, что в число требований к уровню подготовки руководителя входят способности по анализу проблем и принятию решений в разных областях деятельности (от собственного развития до стратегического управления предприятием), есть основания говорить просто об одной из них в составе необходимых современному менеджеру профессиональных компетенций. Другой общей чертой всех понятий является понимание эмоций и управление ими, т.е. выстраивание осознанных действий сообразно внутренним эмоциональным факторам.

Вместе с тем, авторы расходятся в том, что одни выделяют такие действия лишь в отношении собственных эмоций, в то время, как другие говорят о понимании и управлении как своими эмоциями, так и эмоциями других людей.

Исходя из этого, мы можем сделать вывод, что в контексте управления следует говорить обэмоциональной компетенции менеджера, которая означает способность понимать и управлять своими эмоциями и эмоциями персонала для создания хорошего климата в организации, повышения мотивации, улучшение командного взаимодействия.

Таким образом, по результатам отечественных и зарубежных исследований признается, что руководители с высоким уровнем эмоциональной компетентности способны к более эффективному выполнению своих функций, что проявляется в более высокой удовлетворенности процессом труда и меньшей подверженности профессиональному выгоранию. Следовательно, эффективный руководитель должен развивать ее в рамках самосовершенствования и применять в управлении персоналом и организацией в целом.

В рамках понятия «эмоциональный интеллект» выделяют модели способностей. Наиболее известными из них являются:

1) Модель Мэйера – Сэлоуэя<sup>[5]</sup>, включающая идентификацию, понимание, управление и использование эмоций для повышения эффективности мышления и деятельности руководителя. Идентификация эмоций предполагает восприятие, распознавание, выражение и различение настоящих и ложных эмоций. Согласно данной модели, эмоции руководитель использует для направления внимания на важные события, активизации эмоциональной атмосферы, которая способствуют решению задач (например, использовать хорошее настроение для порождения творческих идей), для анализа разных точек зрения на проблему через изменения настроений персонала. Понимание эмоций включает осознание комплексов эмоций, связей между ними, переходов от одной эмоции к другой, причины возникновения, вербальной и невербальной информации об эмоциях. Управление направлено на контроль эмоционального состояния, снижение интенсивности отрицательных эмоций, сохранение способности к решению эмоционально напряженных проблем без подавления связанных с ними отрицательных эмоций для обеспечения личностного роста и улучшения межличностных отношений.

2) Модель Бар-Она<sup>[4]</sup>, которая включает познание себя, навыки межличностного общения, способность к адаптации, управление стрессовыми ситуациями и преобладающее настроение (счастье, оптимизм). Познание себя подразумевает осознание своих эмоций, уверенность в себе, самоуважение, самоактуализация, независимость. Навыки межличностного общения включают эмпатию, межличностные взаимоотношения, социальную ответственность. Под способностью к адаптации понимается решение проблем, связь с реальностью, гибкость. Данная модель предполагает устойчивость к стрессу и контроль за импульсивностью, то есть управление стрессовыми ситуациями.

3) Модель Гоулмана <sup>[2]</sup> включает четыре блока компетенций:

1. Самосознание (культура чувств и самопринятие)
2. Самоконтроль (уверенность в себе, управление эмоциями, открытость, - адаптивность, воля к победе, инициативность, позитивность мышления.
3. Социальная чуткость (эмпатия, деловая осведомленность, предупредительность)
4. Управление отношениями (воодушевление, влияние, помощь в саморазвитии, содействие изменениям, регулирование конфликтов, укрепление сотрудничества и командной работы).

4) Модель Люсина <sup>[3]</sup> включает два инструмента:

1. Способность понимать эмоции:
  - распознавание, т.е. определение наличия эмоционального переживания;
  - идентификация, т.е. различение того, какую именно эмоцию испытывает он сам или другой человек, и найти для неё подходящую формулировку;
  - понимание причинно-следственных связей между эмоциями и возможным влиянием на результаты работы.
2. Способность управлять эмоциями:
  - контроль интенсивности эмоций, включая прежде всего снижение уровня слишком высоких эмоциональных проявлений;
  - контроль внешнего выражения эмоций;
  - умение при необходимости сознательно вызвать ту или иную эмоцию.

Все авторы выделяют способность к пониманию своих эмоций и эмоций других людей, самосознание или идентификацию эмоций, еще одна немаловажная способность для менеджера, которую выделяют все авторы- это контроль и управление эмоциями.

Однако, не во всех моделях включена способность влияния на эмоциональное состояние сотрудников и атмосферу в коллективе, что является одной из важных задач менеджера.

Исходя из всего этого, можно сказать, что актуальная в нестабильной и напряженной бизнес-среде модель эмоциональной компетенции менеджера должна включать способность к пониманию своих эмоций и эмоций других людей, самосознание или идентификацию эмоций, контроль и управление эмоциями и способность влияния на эмоциональное состояние сотрудников и атмосферу в коллективе для обеспечения качественного выполнения стратегических и оперативных решений.

### Список литературы

1. Англо-русский словарь ABBYY Lingvo [Электронный ресурс]. URL: <http://www.lingvo-online.ru/ru/Translate/en-ru/intelligence.html> (дата обращения: 20.03.2016).
2. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 301 с.
3. Панкратова А.А., Осин Е.Н., Люсин Д.В. Особенности эмоционального интеллекта у представителей российской и азербайджанской культур // Психологические исследования. 2013. Т. 6, № 31. С. 11. .
4. Bar-On R. Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): Technical Manual. Toronto. Canada: Multi-Health Systems. 1997.
5. Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D. Models of Emotional Intelligence In R. J. Sternberg (Ed.). Handbook of Human Intelligence (2nd ed.), pp. 396-420. New York: Cambridge



## К ВОПРОСУ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

Словецкая О.А., Жирова А.Н.

научный руководитель канд. экон. наук Щедрина И.В.

*Сибирский федеральный университет*

Управленческий труд должен рассматриваться в системе исторических форм труда в аналогии с особенностями базовой модели человека, которая должна соответствовать каждому историческому отрезку времени. У современного управленческого труда есть ряд собственных характеристик, которые отличают его от более классических форм управленческого труда, сложившихся ранее. Например, субъектами управленческой деятельности являются не только исполнители руководящих должностей, но и специалисты, которые не имеют управленческих статусов.

Развитие неклассических форм управленческого труда говорит о том, что сам механизм преодоления ограничений организационной среды, это ни что иное, как реализация ресурса адаптации, который выражен управленческим потенциалом персонала. Если рассмотреть его со стороны экономики труда, то можно выявить некоторые противоречия подходов к управленческой деятельности, связанных с диссонансом основных объектов, которые положены в основание – «кадровый потенциал» и «трудовой потенциал». Это две разные стороны запроса социально-экономической системы к субъекту труда: институциональная и функциональная. Для того, чтобы преодолеть данное методологическое противоречие был разработан интегративный подход, позволяющий сформировать интегративную концепцию управленческого потенциала персонала организаций.

Интегративная концепция, сформированная на основе интегративного подхода, позволяет определить персонал как особый субъект труда, который обладает особыми системными свойствами. Главным его свойством является способность к развитию управленческой и профессиональной деятельности в ответ на усиливающиеся противоречия функционально-институционального запроса социальных и экономических систем в сторону субъектов труда. Основными принципами интегративной концепции являются<sup>[1, 2]</sup>:

- добровольное внедрение персонала в решение тактических и стратегических бизнес-задач;
- по максимуму включить персонал с высшим образованием в систему оценки управленческого потенциала;
- продвижение оценки управленческой готовности, управленческих усилий и управленческих продуктов при помощи системы метрик;
- решение актуальных организационных и бизнес задач при помощи управленческого потенциала персонала с готовностью системы управления организации.

В виду интегративного подхода, управленческий персонал квалифицируется как адаптационный ресурс деятельности на индивидуальном уровне реализации. Он включает в себя два макро-компонента<sup>[2]</sup>:

Структурно-содержательный, который представляет собой управленческую готовность как характеристику степени развития управленческих компетенций. Таких, как: управленческих, коммуникативных, когнитивных, проактивных, регулятивных;

Функционально-динамический, т.е. усилия субъекта труда по разработке особого управленческого продукта и по реализации готовности, определяемой структурно-содержательным макро-компонентом.

Действия должностных статусов, особенностей организационной структуры, а так порядка управления управленческой структуры блокируют управленческий потенциал персонала, двигая реализацию структурно-содержательного макро-компонента в институциональные рамки<sup>[2]</sup>. Снятие этих рамок позволяет раскрыть управленческий потенциал персонала за счёт развития функционально-динамического макро-компонента, который способствует формированию новых форм институционализации управленческого взаимодействия. Это, в свою очередь, создаёт фундамент развития новых форм идей управления и их реализации в деятельности персонала. Управленческий потенциал основывается на интенсивности формирования вертикальных команд (работники, замещающие управленцев) и кросс-функциональных команд (работники функциональных направлений), которые создаются на основе добровольного внедрения сотрудников в исполнение проекта управления, предложенного одним из этих работников. При исполнении соответствующих управленческих проектов указанные характеристики переносятся в показатели интеллектуального и социального капитала, следовательно, что и выступает главным экономическим показателем реализации потенциала управления персонала как полной функциональной системы.

Развитие управленческого потенциала позволяет совершенствовать и развивать системные качества персонала, в частности функциональность, готовность, а также вовлеченность в задачи, проявление инициативы, лояльности. Это обуславливается стремлением работника включиться решение значимых для организации бизнес задач. Данный подход охватывает работников с высшим образованием. Он способствует раннему обнаружению функциональных и дисфункциональных компонентов потенциала управления персонала как функциональной системы, так же позволяет использовать возможности технологий управления персоналом для совершенствования и использования управленческого потенциала персонала с разными характеристиками.

Интегративный подход является разработкой и практической реализацией программы оценки и развития потенциала управления персонала в конкретных организациях с выявлением положительных сравнительных количественных и качественных характеристик действия во времени управленческого потенциала персонала, что позволило удостовериться в закономерностях, выявленных в ходе исследования<sup>[1, 2]</sup>.

Самым важным принципом раскрытия и развития управленческого персонала является принцип добровольности, как на уровне работника, так и на уровне самой организации. Исполнение данного принципа позволяет объединить индивидуальный потенциал субъектов труда в потенциал персонала организации.

### Список литературы

1. Зайцева, Ю.Н., Федоров, А.В. Методы оценки управленческого потенциала руководителей и роль центров оценки в современной организации / Ю.Н. Зайцева, А.В. Федоров. // Управление человеческим потенциалом. — 2010. — № 2. — С. 141— 153.
2. Кудрявцева, Е.И. Управленческий потенциал персонала: методология оценки и применения / Е.И. Кудрявцева // Управленческое консультирование. — 2015. — № 8 (80). — С. 66—75.



## **КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ, КАК ОСНОВНОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА**

**Стрижнева А.А.**

**научный руководитель д-р экон. наук Чаплина А.Н.**

*Сибирский федеральный университет*

В последние годы клиентоориентированному подходу отводится ключевая роль ведения бизнеса. Это связано с острой необходимостью поиска альтернативных вариантов получения конкурентного преимущества на рынке. Усиление и диверсификация конкуренции, развитие новых технологий, рост ожиданий потребителей и повышение операционной эффективности, все это способствовало расширению возможных направлений ведения бизнеса.

На сегодняшний день понятие «клиентоориентированность» носит неоднозначный характер. По результатам анализа подходов различных авторов к данному определению можно заметить, что одни рассматривают его с точки зрения процесса, другие как характеристику, а третьи как метод (инструмент).

Объединяя мнения экспертов, клиентоориентированность трактуется как заинтересованность и нацеленность на удовлетворение запросов клиента. Более точно описывает данное понятие К. Харский <sup>[2]</sup>, по его мнению, это:

- 1) отношение к клиенту как к ключевому фактору развития деятельности предприятия;
- 2) построение бизнес-процессов с учетом понимания приоритетов «глазами клиента»;
- 3) стратегия максимизации прибыльности компании за счет создания условий, когда клиент желает заключить сделку;
- 4) желание заполучить и удержать каждого клиента максимально долго на взаимовыгодных условиях;
- 5) предугадывание желаний клиента и готовность к совместной работе с клиентом.

На сегодняшний день все большее количество руководителей стало понимать, что просто предлагать новый вид продукции уже недостаточно, необходимо сформулировать такую стратегию ведения бизнеса, которая позволит привлекать все новых и новых клиентов, повышая тем самым имидж компании.

Согласно статистическим данным, последние годы более 2/3 компаний ставят «во главу угла» исключительность и качество предлагаемой продукции, но, не смотря на это, в условиях экономического кризиса, когда покупательская способность большинства населения заметно снизилась, компаниям пришлось сфокусироваться исключительно на удержании существующих клиентов.

Ярким примером клиентоориентированной компании можно считать западный магазин Blockbuster, сосредоточенный на продаже и сдачи в прокат видео- и аудиозаписей. Blockbuster имеет огромную базу данных, в которой находятся люди, которые когда-либо совершали покупку у них. Система, используемая в Blockbuster, регулярно анализирует интересы и предпочтения каждого из клиентов и в автоматическом режиме взаимодействует с ними для предложения им новых продуктов и услуг. К примеру, в случае поступления в продажу нового фильма с популярным актером система автоматически выделяет группу любителей фильмов с данным актером в главной роли и проводит их оповещение, также клиентам предоставляется возможность подписаться на различные сервисы, такие как: автоматическое

бронирование фильмов определенного сорта или с определенным актерским составом <sup>[1]</sup>.

Еще одним примером можно считать ежегодное исследование ассоциации КЛИК для определения лидеров клиентоориентированного бизнеса в России, наиболее полно справляющихся с задачей поддержания клиентской лояльности.

Анализ проводится в два этапа, на первом определяются «самые клиентоориентированные компании в России в 2015 году». Согласно полученным результатам, первую строку рейтинга занял Сбербанк; вторую и третью — сети магазинов «Пятёрочка» и «Магнит».

Таблица 1 - Самые клиентоориентированные компании в России в 2015 году (общественное мнение)

Самые клиентоориентированные компании в России в 2015 году (общественное мнение)		
№	Компания	% от общего числа опрошенных респондентов
1	Сбербанк	35,23%
2	Пятёрочка	11,21%
3	Магнат	10,85%

Так же компания анализирует первые 20 строк рейтинга и выявляет 5 отраслей, к которым относятся клиентоориентированные компании, и составляет краткий список компаний в каждой отрасли.

Таблица 2 - ТОП-3 клиентоориентированных компаний России по отраслям в 2015 году

ТОП-3 клиентоориентированных компаний России по отраслям в 2015 году				
FMCG	Банки	Страховые услуги	Non-Food Retail	E-commerce
Пятёрочка	Сбербанк	РОСГОССТРАХ	Леруа Мерлен	Яндекс.Такси
Магнит	ВТБ24	Ингосстрах	М.Видео	Юлмарт
Ашан	Альфа-Банк	-	-	-

На втором этапе производится анализ согласно голосованию экспертов Ассоциации КЛИК и выделяются положительные аспекты каждой фирмы, позволяющие ей занимать ту или иную позицию в отрасли <sup>[4]</sup>.

Таблица 3 - Самые клиентоориентированные компании России в 2015 году

Самые клиентоориентированные компании России в 2015 году		
FMCG	Ашан	1) изменения в обслуживании на кассах за последние 2 года (прием банковских карт, кассы самообслуживания); 2) доброжелательная и компетентная служба клиентской поддержки; 3) ассортимент, удобный процесс покупок 4) ценовая политика.
Банки	Альфа-Банк	1) удобный онлайн банкинг с продвинутым функцио-налом; 2) улучшение сервиса; 3) оперативное решение вопросов.
Страховые услуги	Ингосстрах	1) прозрачная отчетность; 2) внимательный подход;

		3) история и репутация бренда.
Non-Food Retail	М.Видео	1) положительные изменения в программе лояльности; 2) лаконичная и конструктивная коммуникация; 3) ассортимент, удобный процесс покупок.
E-commerce	Яндекс.Такси	1) хороший сервис по разумным ценам; 2) технологичное удобное приложение; 3) продуманная эффективная система предоставления услуги.

Каждая компания выстраивает уникальную схему взаимоотношений с клиентами. Согласно мнению ученых-экономистов создание и поддержание таких отношений возможно лишь при предоставлении наиболее выгодной потребительской ценности на длительной и непрерывной основе.

Компаниям нацеленным на клиентоориентированность необходимо найти баланс между ценностью, предоставленной клиенту, и ценностью, полученной в ответ, а также понимание, каким образом следует регулировать этот баланс.

Используя клиентоориентированность, как основной инструмент ведения бизнеса, компания получает<sup>[3]</sup>:

- 1) хорошее позиционирование и дифференциацию от конкурентов;
- 2) рост продаж за счет положительного имиджа и высокой репутации;
- 3) приобретение лояльных клиентов и лишение тем самым прибыли своих конкурентов за счет того, что клиенты перестают пользоваться их услугами;
- 4) сокращение затрат на рекламу, реинвестирование и вложение средств в развитие, благодаря лояльным клиентам «работающим» как бесплатная реклама.

Таким образом, для поддержания доверительных отношений руководству фирмы необходимо сконцентрировать свое внимание на важных аспектах преобразования, позволяющих изменять вектор направленности с «продуктовых» процессов на поиск наиболее выгодных клиентских сегментов и разработку стратегии их удержания.

Практика показывает, что компании сумевшие направить свое развитие на исключительное удовлетворение потребностей клиентов, значительно повышают свои шансы в занятии лидирующих позиций на рынке. Как отмечают эксперты, знания и умения предугадывать желания потребителей являются основой успешной реализации клиентоориентированной стратегии, основное назначение которой, по их мнению, заключается в информатизации каждого сотрудника компании о ключевой цели компании, обеспечении мониторинга и обратной связи с клиентами для улучшения качества обслуживания и укрепления взаимоотношений.

### Список литературы

1. Алиева А.Н. Клиентоориентированность – универсальное решение [Текст] / А.Н. Алиева // Управление персоналом. – 2012. - №6.
2. Харский, К. Клиентоориентированность как она есть / К. Харский // Управление сбытом. - 2007. — № 3.
3. Жизнь в стиле CRM: клиентоориентированный подход <http://www.crm-practice.ru/>
4. Beorg «Самые клиентоориентированные компании России в 2015 году» <http://beorg.ru/news/nazvany-samyeklientoorientirovannyyekompanii-rossii-po-itogam-2015-goda/>

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И КОНСАЛТИНГ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД**

**Тарараев А.В., Таратаев В.В.**

**научный руководитель канд. экон. наук Гнедых Н.Н.**

*Сибирский федеральный университет*

Базовая стадия корпоративной разработки стратегии - формулировка комплекса целевых ориентиров - едва ли не самая сложная во всем процессе стратегического менеджмента.

Многие стратегические приоритеты носят характер личностных предпочтений и не поддаются четкой формулировке и рациональной аргументации. Часть таких приоритетов (связанные с интересами акционеров и высших менеджеров, с конкурентными слабостями компании и т.п.) как правило, преуменьшается или вообще не формулируется в явном виде.

В силу сложности стадии формулировки всего комплекса целей зачастую она "проскакивается" и делается попытка сразу разработать, например, стратегию продуктового портфеля с помощью популярных подходов типа SWOT-анализа или матричных моделей (BCG и т.п.) по "очевидным", преимущественно маркетинговым критериям (емкости рынка, темпам роста отрасли, характеру конкуренции и т.п.).

Разработанная таким образом стратегия даже в случае ее "теоретической" правильности и разумности обычно мало пригодна к практическому употреблению. Классические последствия - бизнес идет накатанной дорогой, а разработанный стратегический бизнес-план попросту остается на бумаге. Причины такой коллизии обычно парадоксальным образом трудноуловимы: все как бы за новую стратегию - но постоянно находится масса факторов, препятствующих ее реализации.

На самом деле в подобных случаях проблема заключается в конфликте целей различных уровней значимости. Параметры продуктового портфеля, как правило, менее приоритетны, чем такие "первичные" ориентиры, как выбор отрасли/характера диверсификации, целевые сегменты рынка, дивидендная политика и т.п.<sup>[1]</sup> Поэтому если предлагаемые стратегические решения (скажем, инвестиции в новый продукт/бизнес) будут существенно противоречить первичным целевым ориентирам (например, сложившимся приоритетам какой-либо отрасли, категории клиентуры или стремлению максимизировать дивиденды в краткосрочной перспективе) - на практике в той или иной форме эти решения будут блокироваться.

Во избежание скрытых конфликтов между целями при формулировке их комплекса должны найти свое адекватное выражение все имеющие высокий приоритет первичные целевые ориентиры.

К числу параметров, "на языке" которых формируются первичные стратегические ориентиры, в соответствии с логикой бизнеса, как правило, относятся:

- 1) отраслевая специализация/диверсификация
- 2) целевые сегменты рынка
- 3) имиджевое и ценовое позиционирование
- 4) взаимодействие с акционерами (дивидендная политика, стратегия в отношении ликвидности акций и т.д.)
- 5) взаимодействие со стратегическими партнерами и конкурентами (в т.ч. в отношении слияний и поглощений, характер взаимодействия с государственными структурами, лоббирования и т.д.)<sup>[2]</sup>

Однако велика также роль отраслевой специфики - в каждой отрасли существуют свои наиболее конкурентоспособные устойчивые стратегические модели бизнеса. Например:

- в фармацевтическом производстве в глобальном масштабе доминируют крупные транснациональные корпорации, концентрирующиеся на разработке и производстве инновационных препаратов. Однако наряду с ними важное место занимают дженериковые (производящие препараты с истекшим сроком патентной защиты или по лицензии) компании, которые могут быть как крупными, так и небольших размеров. В последние десятилетия от производства готовых лекарственных средств в значительной степени дифференцировалось и перешло на аутсорсинг к компаниям из регионов с дешевыми ресурсами (прежде всего, в Индии и Китае) производство субстанций (действующих веществ).

- в черной металлургии, с одной стороны, доминируют холдинги национального и транснационального масштаба, объединяющие крупные комбинаты полного цикла, а с другой - все большую роль играют специализированные и гибкие мини-заводы, ориентированные в основном на региональный спрос.

- в розничной торговле продуктами и товарами повседневного спроса доминируют две основные стратегические модели: сетевые крупные супермаркеты с широким, "универсальным" ассортиментом и небольшие "соседские" магазины, ориентированные на локальный спрос (могут существовать как индивидуально, так и в форме сетей). Прочие форматы торговли (рынки, специализированные магазины, интернет-магазины и др.) имеют более нишевый характер.

Соответственно, к числу первичных ориентиров целесообразно в первую очередь относить те, от которых зависит выбор той или иной стратегической модели бизнеса.

В значительной степени состав первичных целевых ориентиров зависит также от размера компании и условий макросреды:

- для ресурсоемких отраслей с не очень высоким уровнем добавленной стоимости (металлургия, химическая промышленность и т.п.) к числу первичных ориентиров относится политика снабжения

- в отличие от большинства компаний для крупных градообразующих предприятий политика занятости - один из первичных стратегических ориентиров

- если в большинстве отраслей уровень технологии вторичен и определяется первичными целями (запросы целевого рынка, конкурентоспособность издержек), то в инновационных отраслях лидирующий уровень НИОКР - базовое условие конкурентоспособности и один из первичных ориентиров

- если в большинстве стран развитой рыночной экономики доминирует концепция *core competence*, ограничивающая отраслевую диверсификацию, то в переживающих переходный период странах широко распространены конгломераты, повышающие надежность обеспечения сырьем, концентрацию финансовых ресурсов, возможность использования "административного ресурса" и т.п.<sup>[3]</sup>

Важным способом обеспечения эффективного баланса между целями является их анализ в комплексе. Независимая проработка отдельных целевых параметров, как это порой делается при SWOT-анализе, во многих случаях приводит к субъективным и неадекватным выводам: одно и то же качество (скажем, относительная узость ассортимента) может быть и недостатком (несоответствие запросам клиентуры), и достоинством (концентрация на целевом сегменте) в зависимости от прочих целевых ориентиров.

Эффективным способом выработки стратегических целей является сравнительный анализ доступных для компании альтернативных стратегических

моделей бизнеса<sup>[2]</sup>. Особенно важен такой подход в условиях России. Многие акционеры и высшие менеджеры не имеют квалификации и навыков, позволяющих эффективно использовать специализированные техники стратегического менеджмента по отдельным стратегическим параметрам. Однако, будучи талантливыми бизнесменами, они отлично воспринимают и оценивают "картинку в целом", если им квалифицированно подготовить стратегические альтернативы.

В процессе такого анализа альтернативных целевых комплексов, к которому должны быть подключены все "лица, принимающие решения", происходит:

- нахождение "баланса" между противоречивыми целевыми ориентирами: инвестиции в развитие надо "балансировать" с дивидендными запросами акционеров, привлечение качественного персонала - с минимизацией издержек и т.д. и т.п.

- согласование позиций всех тех, кто реально решает стратегические вопросы: часто стратегические приоритеты у "лиц, принимающих решения", сильно различаются. Особенно характерно это для ряда отечественных компаний, у которых состав акционеров формировался как компромиссный в результате "выяснения отношений" между различными силами за право "рулить" предприятием<sup>[1]</sup>.

В ряде случаев, когда стратегические альтернативы ярко выражены, а последствия их выбора достаточно хорошо поддаются оценке, комплекс стратегических ориентиров может быть сформулирован путем "качественного" выбора одной из доступных альтернатив. Обычно такая ситуация характерна для "моноотраслевых" компаний в давно существующих отраслях, где сложились устойчивые стратегические модели бизнеса, существенное отступление от которых проблематично.

В таких случаях процесс выработки стратегии носит достаточно четко выраженный 3-стадийный характер:

Стадия 1: Формулировка реалистичных для компании (с учетом ее потенциала) альтернативных комплексов стратегических целевых ориентиров

Стадия 2: Выбор комплекса стратегических ориентиров

Стадия 3. Разработка мер по реализации стратегии: стратегического бизнес-плана, программ по направлениям и т.д. На этом этапе эффективны классические методики стратегического менеджмента: SWOT-анализ, матричные модели (BCG и т.п.) и др.<sup>[3]</sup>

Время от времени этот процесс должен повторяться для корректировки ситуации, но в нормальном режиме (при отсутствии резких изменений в окружающей среде) серьезную ревизию и корректировку стратегии в большинстве отраслей обычно нецелесообразно проводить чаще, чем раз в ~3 года - иначе происходит определенная девальвация стратегических целей.

Однако во многих случаях стратегических альтернатив устойчивых и "апробированных" моделей бизнеса попросту не существует. Такая ситуация, в частности, характерна для задачи формирования продуктового портфеля горизонтально диверсифицированных корпораций (конгломератов) и крупных предприятий с широким ассортиментом.

В таких случаях критерии принятия решения о количественных параметрах диверсификации/продуктового портфеля переходят в основном в чисто финансовую плоскость (если не считать таких "граничных" параметров как цена вхождения/эффективного присутствия в отрасли и т.п.). Соответственно, необходимым и основным инструментом формирования стратегии становится итерационное (циклическое) финансовое моделирование, выявляющее сценарии развития, оптимальные по финансовым показателям:

На "нулевой" стадии могут быть полезны многофакторные матричные модели (Мак-Кинзи/GE и т.д.), анализ по Портеру и т.п. методики для отсева явно непривлекательных вариантов. Однако к использованию этого инструментария в российских условиях необходимо относиться с большой осторожностью:

- велико значение плохо поддающихся оценке специфических "местных" факторов: формирование конгломератов в России в гораздо большей степени, чем в развитой рыночной экономике, стимулируется стремлениями гарантировать надежность обеспечения сырьем, обеспечить концентрацию финансовых ресурсов, расширить возможность использования "административного ресурса" и т.п.

- в российских условиях часто проблематичны достаточно надежные оценки маркетинговых перспектив, конкурентной позиции и т.д. Во многом это обусловлено накопленными глубокими экономическими, отраслевыми и географическими диспропорциями (в частности, сдерживание цен на электроэнергию, газ, железнодорожный транспорт, расположение многих крупных предприятий вдали от источников сырья, портов, основных рынков и т.п.)

Как правило, единственный оптимальный сценарий посредством итерационного финансового моделирования найти невозможно, поскольку целесообразно применять несколько финансовых критериев, характеризующих варианты развития с разных сторон: рентабельность, возможность извлечения дивидендов, финансовую устойчивость, привлечение новых акционеров и т.п.

Поэтому обычно наиболее эффективный способ финансового моделирования - сформировать несколько "хороших" сценариев, каждый из которых близок к оптимальному по 1-2 важнейшим критериям и может рассматриваться как стратегическая альтернатива. Дальнейший выбор, как уже отмечалось, целесообразно осуществлять путем сравнительного анализа этих комплексных стратегических альтернатив с обязательным привлечением всех "лиц, принимающих решения". В процессе такого выбора критерии могут уточняться, что потребует дальнейших расчетов - до тех пор, пока не будут получены приемлемые варианты.

### Список литературы

1. Курс МВА по стратегического менеджменту: пер. с англ. / под ред. Лайм Фазй, Роберта Рэдделла. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 608 с.
2. Минцберг Г. Школы стратегий: пер. с англ. / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лэмпел. — СПб.: Питер, 2010. - 331 с.
3. Шеховцева Л. С. О некоторых понятиях стратегического управления / Л. С. Шеховцева // Менеджмент в России и зарубежом. - 2012. - №6. – С. 34-40



## ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ УСЛУГ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ

**Харитонова И.А.**

**научный руководитель канд. экон. наук Герасимова Е.А.**

*Сибирский федеральный университет*

В условиях жесткой конкуренции розничные торговые сети, предлагают все новые и новые виды дополнительных услуг (удобные автостоянки, детские развивающие комплексы и комнаты, кабины для прослушивания аудиозаписей и другое), с целью завоевания лидирующих позиций на том или ином рынке. С целью решения такой актуальной задачи для розничных сетей как разработка уникального пакета услуг, маркетологи и менеджеры вынуждены постоянно работать над совершенствованием уже разработанного набора услуг, все больше удовлетворяя потребности клиентов.

Для решения поставленной задачи, необходимо в первую очередь, учитывать особенности сферы услуг (табл. 1), которые для некоторых предпринимателей становятся непреодолимым барьером при развитии бизнеса, особенно, если это касается розничной сети и предоставления ею услуг потребителям.

Таблица 1 – Особенности предоставления услуг и инструменты управления их конкурентоспособностью

№ п/п	Особенности предоставления услуг	Основные инструменты оперативного и стратегического управления
1	2	3
1.	Территориальная ограниченность рынка сбыта большинства услуг	Управление взаимоотношениями с потребителями Интернет-маркетинг
2.	Неопределенность для исполнителя и субъективность требований, предъявляемых потребителем к оказываемой услуге <sup>[1]</sup>	Управление взаимоотношениями с потребителями Управление корпоративной культурой
3.	Особая роль корпоративной культуры (социально-культурных ресурсов организации) при управлении конкурентоспособностью предприятий сферы услуг	Управление корпоративной культурой
4.	Важность физического окружения услуг (инфраструктуры обслуживания)	Управление материально-технической базой
5.	Повышенная сложность обеспечения стабильного уровня качества услуг	Управление качеством услуг Управление корпоративной культурой
6.	Менее значимая роль ценовых методов ведения конкурентной борьбы на рынке услуг при обеспечении конкурентоспособности розничной сети <sup>[2]</sup>	Управление взаимоотношениями с потребителями Управление корпоративной культурой Управление качеством услуг

1	2	3
7.	Особая важность согласования объемов спроса и предложения услуг как условия эффективного использования ресурсов розничной сети, что связано с неспособностью услуг к хранению и складированию	Управление бизнес-процессами оказания услуг Управление корпоративной культурой Управление взаимоотношениями с потребителями

В связи с выделенными особенностями предоставления услуг и управления ими розничными торговыми сетями, стоит выделить принципы управления, позволяющие внести согласованность, гибкость и адаптивность в управлении услугами (рис. 1).



**Рис. 1 – Система принципов формирования пакета услуг с учетом их одновременного использования**

Рассмотрим более подробно, представленные выше принципы:

I. Фокусирование на клиента. Разработанный пакет услуг должен опираться на маркетинговые исследования целевого покупателя и внешней организационной среды розничной торговой сети. Формирование и поддержание лояльности клиента – стратегия первоочередной важности для ритейлеров в условиях высококонкурентного рынка.

II. Постоянное улучшение качества услуг, предоставляемых клиенту. Эти улучшения качества являются составной частью бесконечного стремления к

превосходству во всех аспектах процессов предоставления качественного обслуживания<sup>[3]</sup>.

III. Эксклюзивность предложения услуг. В последнее произошло изменение потребительских предпочтений, возросла степень их искушенности и осведомленности. А поэтому розничная торговая организация должна выделяться не только товаром и его ассортиментом, но и комплексом услуг, содержащим в себе эксклюзивные предложения.

IV. Услугам, пользующимся наибольшим спросом, чаще всего присущ условно бесплатный характер. При равномерном распределении издержек, связанных с предоставлением услуги, на цены различных товаров, составляющих широкий ассортимент), предприятия розничной сети имеют возможность оказать некоторые услуги бесплатно (условно).

V. Ценность новой услуги находится в тесной зависимости от изменений времени обслуживания<sup>[1]</sup>. Такой вопрос, касающийся выбора нужного момента введения новой услуги на рынок, т.к. клиент должен быть готов получать данную услугу иначе затраты не оправдают ожидания

VI. Гарантия выполнения предлагаемых услуг. С целью сохранения лояльности, приверженности клиента, имиджа и конкурентных преимуществ на рынке, предприятие розничной торговли должно гарантировать качество и скорость оказания услуги, нести за это ответственность.

Подытоживая вышесказанное, стоит отметить, что внедрение в управление стратегическим развитием услуг розничных торговых сетей рассмотренных принципов, увеличит конкурентоспособность и устойчивость развития предприятия, т.к. представленные принципы учитывают особенности предоставления услуг, что в совокупности делает управление адаптивным и гибким, а значит нацеленным на долгосрочное успешное развитие розничной торговой сети.

### Список литературы

1. Арбатская К.А. Методический подход к оценке конкурентоспособности предприятий сферы услуг: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. Иркутск, 2015. - 24 с.
2. Жукова Е. В. Покупатель, магазин и оптимальный пакет услуг (программа формирования и развития пакета услуг предприятий ритейла) [Текст] / Е. В. Жукова // Российское предпринимательство. – 2009. – № 10 (выпуск 2). – С. 149-154.
3. Сысоева Е. А. Проблемы обеспечения конкурентоспособности социально-экономических систем : монография / Е. А. Сысоева, А. Ю. Аликин, А. Е. Бром [и др.]. – Новосибирск : СИБПРИНТ, 2010. – 187 с.



## СОВРЕМЕННЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ – СТРАТЕГ, РАБОТАЮЩИЙ В УСЛОВИЯХ ПОЛНОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Чаава М.З.

**научный руководитель канд. психол. наук Ливак Н.С.**  
*Красноярский институт железнодорожного транспорта*

Новое состояние рыночной экономики выставляет все более жесткие требования к современному руководителю. В наше время босс должен быть капитаном команды специалистов, который направляет людей на достижение общих целей, а организацию ведет по пути прогрессивного развития. По мнению китайского мыслителя, Сунь цзы, центральный элемент стратегии - это полководец, который командует, организует, снабжает необходимым<sup>[1, 3]</sup>. Исходя из этого, в данной работе проанализированы стратегические способности руководителей одного из предприятий сферы услуг.

Существует множество методик, позволяющих оценить эффективность деятельности руководителя, мы воспользуемся тремя из них (табл. 1).

Таблица 1 – Описание методик оценки руководителя

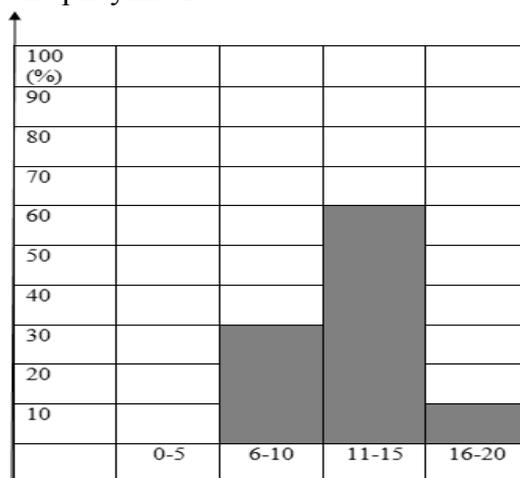
Название	Характеристика	Недостатки	Преимущества
Тест «Какой вы руководитель»	Методика представлена в виде теста, руководитель отвечает на предлагаемые вопросы. Варианты ответа «Да», «Нет».	Субъективность, риск получения ложной информации.	Простота и ясность, возможность самостоятельно дать себе оценку.
Тест «Экспертная оценка эффективности деятельности руководителя»	Методика представлена в виде опросника, составленного по типу полярных профилей. Он содержит 30 факторов, оцениваемых по 7-балльной шкале. Оценивая конкретного руководителя, эксперты возле каждого из факторов отмечают балл, который подходит для данного руководителя.	При оценивании конкретного руководителя, эксперты могут ориентироваться на личное отношение к руководителю, а не на его профессиональную значимость.	Методика дает возможность оценить целый ряд факторов, на основании которых экспертами может быть составлено мнение об эффективности работы конкретного руководителя.
Тест «Руководитель глазами подчиненных»	Методика представлена шкалой начальник-подчиненный, которая предназначена для оценки характера отношения подчиненных к своему руководителю и состоит из 20 утверждений, с каждым из которых испытуемый может согласиться или нет	Оценка узкого круга параметров: компетентность, эмоциональность, требовательность, справедливость.	Анонимность, возможность получить реальную информацию об отношении подчиненного к своему руководителю, простота.

Каждая предложенная методика по-своему оценивает руководителя, но проанализировав результаты всех тестов, мы можем составить комплексную, общую оценку<sup>[2]</sup>. Для тестов «Какой вы руководитель» и «Руководитель глазами подчиненных», объектами были выбраны респонденты руководящего звена:

1. Генеральный директор;
2. Начальник производственно технического отдела;
3. Начальник производственно-испытательной лаборатории;

4. Заместитель генерального директора по производству;
5. Заместитель генерального директора по строительству;
6. Технический директор;
7. Инспектор отдела кадров;
8. Начальник отдела снабжения;
9. Главный бухгалтер;
10. Начальник режимно-секретного отдела;
11. Начальник участка горных работ;
12. Начальник участка строительства автодорог.

Интерпретируя данные опроса «Какой вы руководитель» были получены результаты, представленные на рисунке 1.



**Рис. 1 – Результаты опроса «Какой вы руководитель»**

Из рисунка видно, что 60% опрашиваемых руководителей относятся к типу «Руководитель-организатор». Данный тип характеризуется умением сконцентрировать свои силы на наиболее важных управленческих проблемах: эффективного подбора и расстановки кадров; разработки согласования оптимального плана; материально-технического снабжения. Достоинства заключаются в том, что руководитель никогда не идет на поводу у текущих дел, умеет отделять главное от второстепенного и добиваться решения принципиальных проблем, не останавливаясь перед конфликтами и взысканиями. Дела в возглавляемом им подразделении, как правило, идут успешно.

На втором месте позиция 30% руководителей, которые набрали от 6 до 10 баллов, что говорит о среднем уровне эффективности, следует отметить, что если в возглавляемом им коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций, не стоит также соглашаться на переход в другой коллектив. Следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и коллектива, больше внимания уделять кадровым и перспективным вопросам, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции.

Последнее место заняли руководители, которые набрали от 16 до 20 баллов – это 10% опрашиваемых. Они могут вывести из кризиса отстающее подразделение, при этом им трудно работать в рутинном темпе. Они ищут острых ситуаций, стремятся к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями, они не всегда успешно адаптируются, так как им мешает излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

Для теста «Оценка руководителя глазами подчиненных», была произведена случайная выборка, по 5 сотрудников с каждого отдела. Руководителей оценивали только их подчиненные, анонимно для более точных результатов (табл. 2).

Таблица 2 – Результаты теста «Оценка руководителя глазами подчиненных»

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Баллы	78	54	73	70	68	49	62	80	51	56	81	83
%	82,1	56,8	76,8	73,7	71,6	51,6	65,3	84,2	53,7	58,9	85,3	87,4

По результатам опроса видим, что взаимоотношения между руководителями и подчиненными на достаточно конструктивном уровне: основные оценки находятся на уровне выше среднего. При этом имеются низкие показатели у таких руководителей как: начальник производственно-испытательной лаборатории; технический директор; главный бухгалтер. Для выяснения причин, получения низких баллов проводим экспертную оценку эффективности деятельности руководителя. Экспертная группа, состоящая из ведущих специалистов подразделений, осуществила оценку руководителей по ряду факторов. Результаты представлены на рисунках 2, 3 и 4.

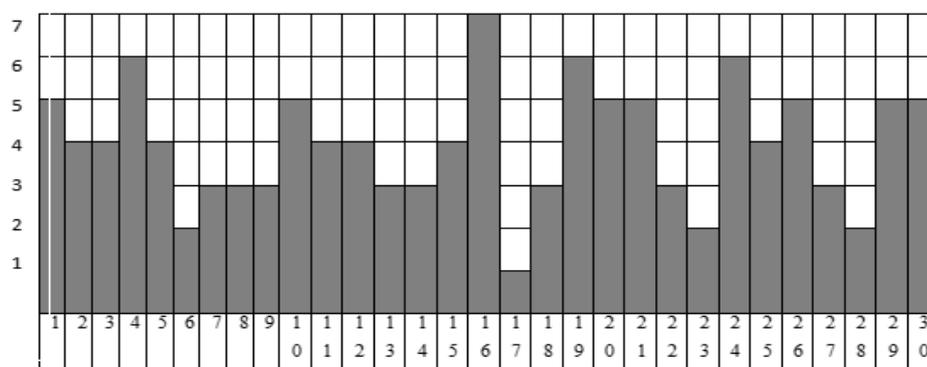


Рис. 2 – Экспертная оценка Начальника производственно-испытательной лаборатории

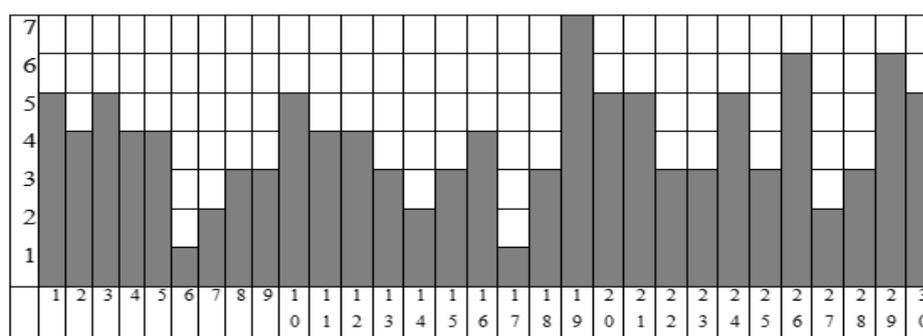
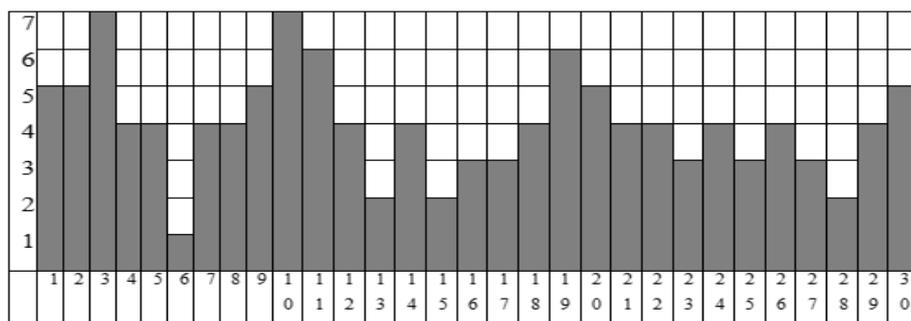


Рис. 3 – Экспертная оценка Технического директора



**Рис. 4 – Экспертная оценка Главного бухгалтера**

Начальник производственно-испытательной лаборатории обладает высоким уровнем социальной ответственности за решаемые задачи, хорошими навыками делового общения, умением культурно вести себя, стремлением к личностному росту. Однако, у данного руководителя наблюдается отсутствие креативности, как творческого импульса, неумение создавать нормальный психологический климат в группах, неправильное отношение к критике в свой адрес, отсутствие эмпатии. Такие выводы мы видим даже просуммировав ответы, сумма составляет 94 балла, а это значит, что его деятельность недостаточно эффективна.

Технический директор обладает умением культурно вести себя, последовательностью в достижении целей, умением управлять группой. Однако, у данного руководителя наблюдается отсутствие креативности как творческого импульса, отсутствие самоконтроля, отсутствие внимания к исполнителям, неумение создавать нормальный психологический климат в группах, безразличное отношение к работникам. Сумма ответов составила 113 баллов, что говорит о недостаточной эффективности деятельности руководителя.

Главный бухгалтер обладает четким пониманием и принятием организационных целей, высоким уровнем профессионализма, стремлением к получению новой информации, умением культурно вести себя. Однако, у данного руководителя наблюдается отсутствие креативности как творческого импульса, неспособность идти на риск, неумение положительно мотивировать работников, неумение создавать нормальный психологический климат в группах, неправильное отношение к критике в свой адрес, применение неэффективных стилей руководства людьми и отсутствие эмпатии. Сумма ответов составила 121 балл, что говорит о том, что эффективность руководителя еще недостаточна.

Для того, что бы повысить конкурентоспособность управленческого персонала исследуемой фирмы, разработаны следующие рекомендации:

1. Руководителю пройти обучение на профессиональных курсах по повышению эффективности управленческой деятельности, например MBA.
2. Руководителю пройти тематический коучинг эффективного руководства.
3. Ввести в организацию немонетарную мотивацию.
4. Внедрить в практику управления концепцию «теории игр», технологии которой позволят руководителям приобрести опыт решения важных стратегических задач. Регулярно проводить деловые игры для решения тактических и оперативных задач. Возможно, организовать выезд управленческого звена для проведения игры в непривычных для них условиях.

«Эффективный руководитель – всегда стратег. Только стратег думает о завтрашнем дне и готов работать без очевидных сейчас, но гарантированных в будущем по-настоящему экстраординарных результатов. Экстраординарные

результаты, принципиально меняющие мир и обеспечивающие настоящее лидерство, возможны только при стратегическом мышлении эффективного руководителя!» (М. Боднарук).

### **Список литературы**

1. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. – М.: «Сувенир», 2012. – 211 с.

2. Питере, Т., Уотермен, Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 2011. – 123 с.

3. Цыгичко, В.Н. Руководителю о принятии решений. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 145 с.



## **АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ**

**Шишкин В.Ю.**

**научный руководитель канд. экон. наук Шапарова З.Е.**

*Сибирский федеральный университет*

Наблюдаемая тенденция повышения сложности и неопределенности внешней и внутренней среды функционирования экономических субъектов становится одной из ключевых проблем эффективного и устойчивого развития бизнеса. Руководители современных предприятий вынуждены принимать стратегические решения в условиях сокращения жизненного цикла товаров, снижения рентабельности производства, возрастающей скорости прогресса технологий. С одной стороны стратегические решения - это качественные решения, принимаемые с перспективой их выполнения в будущем, а с другой стороны, принятие стратегического решения - это только первый шаг в нужном направлении, который требует больших затрат на дальнейшее развертывание процесса управления.

Стратегическое управленческое решение – это детализированная модель актуальных изменений, представляющая собой систему управленческих решений, которые: 1) ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений; 2) сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие; 3) связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.

Целью данной работы является анализ и оценка эффективности принятия стратегического решения.

Проблемам повышения эффективности стратегических решений посвящено большое количество работ отечественных и зарубежных ученых: И. Ансоффа, М. Портера, Г. Минцбурга, А. Томпсона, А. Стрикленда, П. Друкера, М. Мескона, Э. Кембелла, Р. Фэй, Р. Рэнделла, Т. Питерса. И как показывает практика, эффективное стратегическое решение требует принятия согласованных решений в области основной, инвестиционной и финансовой деятельности не только на этапе разработки стратегии, но и ее реализации на уровне текущего управления. Основные характеристики стратегических решений<sup>[1]</sup>:

1. Стратегические решения отражают точку зрения руководства, на что должна быть похожа организация и чем она должна заниматься.

2. Стратегические решения призваны оказать содействие организации в обеспечении взаимодействия с внешней средой. Организация постоянно подстраивается под изменяющуюся обстановку.

3. Стратегические решения принимают во внимание собственные ресурсы организации и содействуют обеспечению точных соответствий между деловой активностью и имеющимися ресурсами.

4. Стратегические решения включают представление о большом изменении в системе работы организации.

5. Стратегические решения чрезвычайно сложны и включают различные степени неопределенности. Они подразумевают, что организация должна делать допущения о предстоящих событиях на основе не очень надежной информации.

6. Стратегические решения требуют всестороннего подхода к управлению организацией.

7. Стратегические решения имеют дальний прицел. Они подразумевают длительные перспективы и имеют долгосрочное значение.

8. Стратегические решения имеют причастность к оценкам и ожиданиям ключевых участников компании внутри организации (акционеров, директоров и др.) Многие исследователи утверждают, что стратегия организации является отражением отношений и мнений влиятельных внутренних участников компании.

9. Стратегические решения серьезно воздействуют на ресурсы и оперативную деятельность. Они оказывают влияние на ресурсную базу организации и вызывают волны организационных решений более низкого уровня.

Анализ и оценка эффективности принятия стратегических решений играет важную роль в деятельности всего предприятия в целом. Она необходима для дальнейшей работы организации, поскольку, если принятое решение окажется неэффективным, то и работа всех подразделений будет также неэффективна. Процесс принятия стратегических решений с точки зрения рационального использования времени следует усовершенствовать. Важнейшими моментами такого усовершенствования можно считать следующие:

1. Следует принимать множество функционально ориентированных стратегических решений, которые имеют общие подходы при их реализации;

2. На этапе принятия окончательного решения, принятое решение должно быть безальтернативным;

3. Нельзя допускать наложения решений друг на друга, т.е. не следует принимать несколько решений в одной и той же функциональной зоне;

4. Стратегические решения нельзя переносить;

5. Обычное перепоручение исполнения решения от одного лица другому следует изжить;

6. Решение должно соответствовать уровню организации и сотрудничества;

7. По повторяющимся решениям составляются правила их принятия. Следует добавить, чтобы они были правильно поняты на практике и соответствовали времени их выполнения с учетом произошедших изменений;

8. Процесс принятия решений надо развивать в сторону участия и эффективности. При этом нельзя забывать, что принимать участие в принятии решений не означает только присутствие при окончательном его утверждении;

9. Решения должны быть эффективными. Это означает, что надо шире привлекать в процесс принятия решений руководителей и других лиц, имеющих прямое к ним отношение.

В соответствии с целью работы было поставлено несколько задач:

1. Провести анализ принятого стратегического решения в ПАО «Сбербанк России».

2. Разработать решение по устранению стратегической проблемной ситуации в ПАО «Сбербанк России» и составить план реализации стратегии.

В процессе исследования деятельности ПАО «Сбербанк России» была обнаружена проблема в стратегии финансово-экономической деятельности банка, которая несла отрицательный характер по отношению к достижению стратегической цели развития (трехкратный рост прибыли, рентабельность капитала не ниже 20%, укрепление конкурентных позиций, выход на международные рынки)<sup>[2, 3]</sup>.

Для достижения главной цели финансово-экономической деятельности руководящий аппарат банка принял и разработал стратегическое решение о том, чтобы увеличить темп роста активов на 15% в ближайшие три года. После того, как решение было принято, процент прибыли за отчетный период сдвинулся всего на 2% вверх. Этого было недостаточно, и руководство взяло на себя ответственность о разработке

более эффективного стратегического решения в области финансовой деятельности, которое будет более приближено к достижению стратегической цели.

Для это было реализовано «Дерево решений» и предложено 4 варианта (рис. 1).

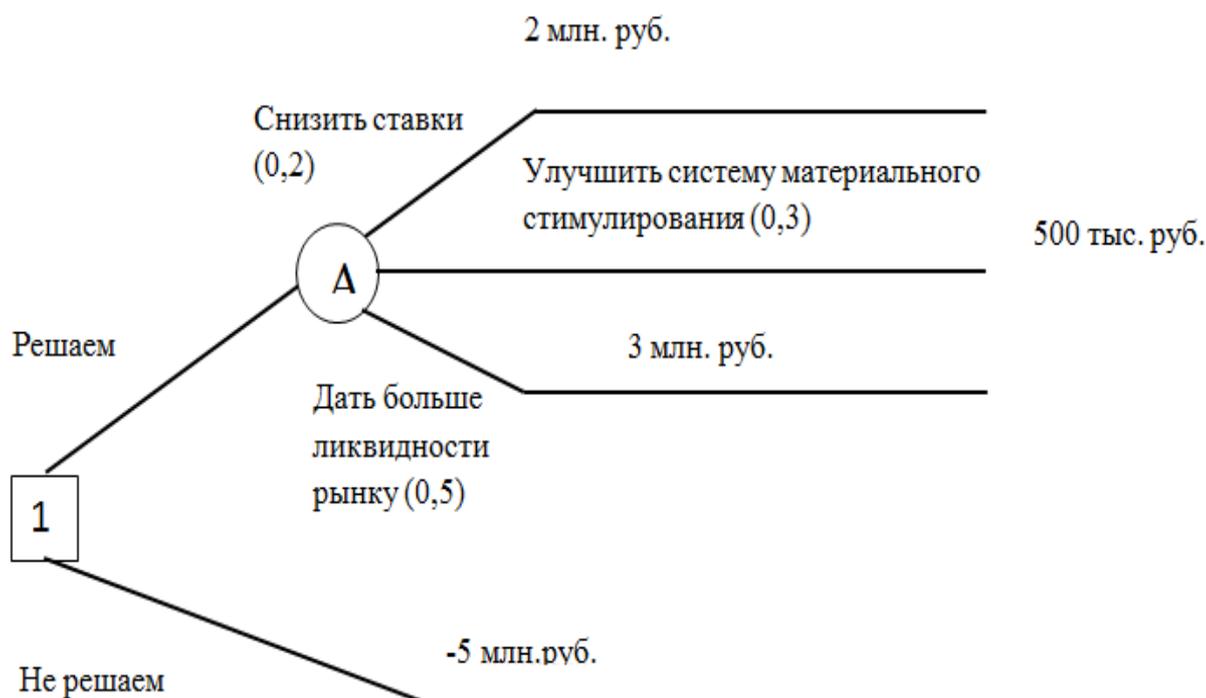


Рис. 1 – Дерево решений ПАО «Сбербанк России»

В качестве функции предпочтения выступил прирост прибыли. Критерий предпочтения – максимизация прироста.

Рассчитаем возможную прибыль с учетом вероятности:

- 1) Решаем:  $2 \cdot 0,2 + 0,5 \cdot 0,3 + 3 \cdot 0,5 = 2,05$  (млн. руб).
- 2) Не решаем: -5млн. руб.

Максимум возможной прибыли получим при выборе ветки – «решаем». Для выбора определенного варианта решения используем матрицу оценки решений (табл. 1).

Таблица 1 - Матрица оценки решений

Решения	Цели				Значение критерия выбора
	ОЦ1	ОЦ2	ЖЦ1	ВЦ1	
Стратегия лидерства по цене (снижение ставок по кредитам)	5 0,4	5 0,2	3 0,2	5 0,2	4,9
Стратегия материального стимулирования клиента	4 0,2	5 0,2	1 0	3 0,1	2,1
Стратегия повышение ликвидности банка	4 0,2	4 0,4	5 0,5	4 0,6	14,8
Ни чего не делать	3 0,2	5 0,2	4 0,3	3 0,1	4,1

Анализируя матрицу оценки альтернатив, приходим к выводу, что рациональным решением будет вариант V3 - решить проблему Стратегия повышение ликвидности банка. При рассмотрении ресурсов, которые были вовлечены для реализации предложенного решения, можно сделать выводы о том, что такие ресурсы, как: финансовые, трудовые, а также время, потраченное на его реализацию, несли менее затратный характер, нежели чем на реализацию решения, о повышении темпа активов на 15%.

В результате проведенного анализа эффективности принятого управленческого решения в области финансово-экономической деятельности было выявлено, что принятое стратегическое решение было недостаточно эффективным.

Принимая стратегические решения, нужно помнить, что задача состоит не в том, чтобы удивить кого-то оригинальностью этих решений, продемонстрировать свои изобретательность, ресурсы и возможности. Задача заключается в том, чтобы достигнуть стратегической цели, используя для этого минимальное количество средств. Желательно, чтобы путь достижения решения был простым, надежным, эффективным, потому что любые сложные решения всегда таят в себе скрытые возможности и условия, которые не всегда поддаются анализу, а в процессе выполнения могут появиться совершенно неожиданно, и помешать достижению цели.

Эффективно реализуемая стратегия является важным фактором, определяющим конкурентоспособность предприятия и его способность к устойчивому развитию. Для того чтобы оценить эффективность стратегических решений, необходимо оперировать показателями, которые будут отражать динамику способности предприятия получать максимальный результат при минимальном задействовании ресурсов (труда, капитала, материалов, энергии, информации). При этом объектом оценки может выступать как эффективность использования ресурсов, так и эффективность процессов. В основе оценки эффективности процессов лежит измерение результативности, которая определяется как степень достижения запланированных результатов. Оценка эффективности использования ресурсов проводится с помощью показателей производительности, рассчитываемых как соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов<sup>[1]</sup>.

### Список литературы

1. Ермолина, Л. В. Методические основы обеспечения стратегической эффективности развития промышленного предприятия (на примере предприятий авиационной промышленности): диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Ермолина Лилия Валерьевна; [Место защиты: Самарский государственный экономический университет].- Самара, 2015.- 157 с.
2. Стратегия развития Публичного акционерного общества «Сбербанк России» ПАО Сбербанк, утверждена годовым Общим собранием акционеров 18 октября 2013 г.
3. Сайт ПАО «Сбербанк России» [электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/ru/person/>



## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАТРИЦЫ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ БИЗНЕСА ДЛЯ ВЫБОРА СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Щедрин М.А.

научный руководитель канд. экон. наук Герасимова Е. А.

*Сибирский федеральный университет*

В современных рыночных условиях коммерческой организации для эффективного функционирования необходимо осуществлять свою деятельность как открытой системе, непосредственно связанной с внешним окружением. И применение стратегического подхода к управлению компанией позволяет организации не только выживать, но и добиваться устойчивого развития. К такому пониманию действительности приходят не только руководители крупных холдинговых компаний, но и представители малого бизнеса.

Выбор того или иного вида стратегии зависит от результатов стратегического анализа экономического потенциала компании и окружающей ее среды. Но при этом между всеми моделями есть и различия, которые заключаются в использовании того или иного критерия стратегического анализа для обоснования выбора стратегии компании. Поскольку одним из уровней комплексного управления является реализация конкурентных преимуществ, которые обеспечат рост прибыли и требуемый финансовый поток<sup>[1]</sup>, то необходимо проводить оценку окупаемости бизнес-портфеля фирмы с помощью специальных методов анализа. Рассмотрим один из них.

Матрица рентабельности бизнеса (profitability matrix), разработанная Marakon Associates, инструмент достаточно несложный, но требующий применения сложного аппарата из области финансового анализа. Тем не менее, она позволяет принимать относительно точные решения по развитию, сохранению существующего уровня деятельности фирмы или отказа от этой деятельности (это может быть производственная линия, часть фирмы или даже вся фирма). Уточним основные понятия<sup>[2]</sup>.

1) ROE (return of equity) или норма возврата вложенного капитала – это отношение прибыли (после отчисления налогов) к капиталу, вложенному нами в данный вид хозяйственной деятельности.

2) Ke (cost of equity capital) – стоимость капитала, которая, выражает желаемую норму возврата вложенного капитала.

3) GR (growth rate) – темп роста рынка.

Основная версия матрицы рентабельности показывает зависимость между нормой возврата ROE и темпом роста рынка, а также учитывает два существенных ограничения. Ограничение, накладываемое на ROE делит хозяйственную деятельность на два типа. Первый тип деятельности, при котором ROE больше Ke, или прибыль на вложенный капитал больше стоимости капитала (т.е. мы получаем реальные, а не бухгалтерские прибыли). Второй тип – это ситуация диаметрально противоположная – капитал нам обходится дороже, чем размер получаемой нами прибыли<sup>[2]</sup>.

Ограничения, накладываемые на параметр роста рынка, делят виды деятельности на те, участие которых в рынке растет быстрее, чем растет сам рынок (т.е. их доля в рынке непрерывно возрастает), а также на те, которые относительно утрачивают долю участия в рынке. Проводимая в матрице диагональ, помимо прочего, позволяет отделить такой тип деятельности, который генерирует деньги (cash generator), от того, который адсорбирует деньги (рис.1). Эта матрица наиболее полно

иллюстрирует зависимости между денежными потоками, участием в рынке и рентабельностью продуктов. На ее основании можно проводить моделирование агрессивного увеличения участия в рынке (например, дренаж ресурсов фирмы и отрицательные денежные потоки), а также агрессивного увеличения денежных потоков, или уменьшения стоимости капитала [2].

Таблица 1. Матрица рентабельности/окупаемости хозяйственной деятельности

Соотношение ROE и Ke	<i>Отношение темпов роста рынка к темпу роста участия данной фирмы в рынке</i>	
	Относительное снижение участия в рынке	Относительный рост участия в рынке
Деятельность (продажа), приносящая прибыль или ROE больше Ke	+ cash flow - участие в рынке	+ cash flow + участие в рынке  - cash flow + участие в рынке
Деятельность (продажа), приносящая убытки или ROE меньше Ke	+ cash flow - участие в рынке  + cash flow - участие в рынке	- cash flow + участие в рынке

Выше диагонали размещаются продукты, генерирующие (нетто) доход, а ниже – те, которые «проедают» ресурсы. Тщательный диагноз должен привести к исключению нерентабельных изделий, если только мы здесь не имеем дела с исключительным случаем. Однако, предприятие можно сознательно пойти на сохранение выпуска нерентабельных изделий, если:

- инвестирует в будущее развитие изделия и рассматривает его отрицательную рентабельность, как временное явление;
- затраты (технические, экономические, общественные, ликвидационные и др.) отказа от изделия выше, чем затраты на продолжение его выпуска;
- изделие является элементом системы изделий или системы дистрибуции и обеспечивают высокую рентабельность в других областях.

Таким образом, реализация принципа комплексности при определении стратегии устойчивого развития может осуществляться посредством применения такого метода портфельного анализа, как матрица рентабельности бизнеса, которая позволяет найти оптимальный баланс продуктов или направлений развития.

### Список литературы

1. Герасимова Е.А. Принцип комплексности при формировании стратегии развития предпринимательских структур/ Е.А. Герасимова // Проблемы современной экономики. – 2012. – № 3. – С. 141-145.
2. Методы стратегического портфельного анализа [Электронный ресурс] URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/metody-strategicheskogo-analiza.html>