

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**

**Орский гуманитарно-технологический институт (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования «Оренбургский государственный университет»**

**ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ  
ИНТЕГРАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ  
В НАРОДНОХОЗЯЙСТВЕННОМ КОМПЛЕКСЕ РОССИИ**

*Материалы  
II Всероссийской научно-практической конференции*



**Орск 2019**

УДК 338  
ББК 65.9(2Рос)  
Э40

Печатается по решению редакционно-издательского  
совета Орского гуманитарно-технологического инсти-  
тута (филиала) ОГУ

**Редакционная коллегия:**

*Зенченко И. В., кандидат экономических наук, доцент  
(ответственный редактор);*

*Пасечникова Л. В., доктор экономических наук, профессор;*

*Киселева О. В., кандидат экономических наук, доцент*

*(кафедра менеджмента  
Орского гуманитарно-технологического института (филиала) ОГУ)*

**Э40 Экономика и управление интеграционными процессами в народнохозяйственном комплексе России : материалы II Всероссийской научно-практической конференции / отв. ред. И. В. Зенченко. – Орск : Издательство Орского гуманитарно-технологического института (филиала) ОГУ, 2019. – 138 с. – ISBN 978-5-8424-0937-2.**

В сборнике представлены статьи участников II Всероссийской научно-практической конференции, прошедшей на базе Орского гуманитарно-технологического института (филиала) ОГУ.

**ISBN 978-5-8424-0937-2**

© Коллектив авторов, 2019

© Издательство Орского гуманитарно-технологического института (филиала) ОГУ, 2019

© Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ОГУ, 2019

## Содержание

<i>Алтушкина О. С.</i> АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЗАВОД ГОРНЫХ МАШИН») .....	5
<i>Андреева Т. В., Видищева Р. С.</i> ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ ПРОДУКТА МЯСНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ОРЕНБУРГСКОЙ ОБЛАСТИ .....	7
<i>Андрушко И. О., Павлова М. В.</i> ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА АСФАЛЬТИРОВАНИЯ ДОРОГ .....	11
<i>Антипина Е. В., Шишкова З. О.</i> ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ИЗГОТОВЛЕНИЯ ГЛИНЯНОЙ ПОСУДЫ .....	16
<i>Балова Н. В., Киселева О. В.</i> НАЛОГОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ МАЛОГО БИЗНЕСА .....	19
<i>Букреев К. В., Пензин А. О.</i> КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ ПРОВАЙДЕРОВ Г. ОРСКА .....	22
<i>Валявина Е. Г.</i> ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ .....	25
<i>Видищева Р. С.</i> ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЛИКВИДНОСТИ И ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ .....	27
<i>Давыдова К. С., Разенкова Е. О.</i> РАЗРАБОТКА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЛАНА ОТКРЫТИЯ КРОЛИЧЬЕЙ ФЕРМЫ «БЕЛЫЙ КРОЛИК» .....	30
<i>Жаманкулова А. У., Суменкова К. М., Максимова Е. А.</i> РЕИНЖИНИРИНГ КАК НОВЫЙ ЭТАП РАЗВИТИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА .....	33
<i>Земских К. В., Никушкина А. А.</i> ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ПО ИЗГОТОВЛЕНИЮ ЮВЕЛИРНЫХ УКРАШЕНИЙ .....	35
<i>Зенченко И. В.</i> СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КНИЖНОГО МАГАЗИНА .....	39
<i>Зенченко И. В., Байшукурова Л. В.</i> АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НЕОБХОДИМОСТИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИП СИМОНОВ Е. В. «ПРОИЗВОДСТВО ЭЛЕКТРОМОНТАЖНЫХ РАБОТ» .....	47
<i>Иванченко О. П.</i> ОСОБЕННОСТИ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВЫХ ИННОВАЦИЙ В ПИЩЕВОЙ ОТРАСЛИ .....	52
<i>Иванченко О. П., Бегинина К. И.</i> МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА РЫНКА: SWOT И STER-АНАЛИЗ НА ПРИМЕРЕ ПИЩЕВОЙ ОТРАСЛИ ОРЕНБУРГСКОЙ ОБЛАСТИ .....	55
<i>Калиновская Д. К., Тюменцев А. В.</i> ПРИЧИНЫ ДЕМОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА И СПОСОБЫ БОРЬБЫ С НЕЙ .....	65
<i>Киселев С. А.</i> УПРАВЛЕНИЕ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ЧЕРЕЗ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАСЧЕТОВ .....	68
<i>Киселева О. В.</i> КОМПЛЕКСНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ФОРМ БУХГАЛТЕРСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА ОРГАНИЗАЦИЙ .....	71
<i>Киселева О. В., Турсенина Т. А.</i> СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	74

<b>Кротова А. С., Баликова Е. В., Милова Н. А.</b> К ВОПРОСУ НЕХВАТКИ ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА .....	77
<b>Кузина А. С., Арзуманова Э. В.</b> АНАЛИЗ ВОЗМОЖНЫХ РИСКОВ ПРИ ОТКРЫТИИ ЗООГОСТИНИЦЫ В Г. ОРСКЕ .....	79
<b>Куклина Ю. П.</b> ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АДМИНИСТРАЦИИ МО «ГОРОД ОРСК» ..	81
<b>Маньковская Р. Р., Затолоко Г. А.</b> ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ЯСНЕНСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА НА 2016-2020 ГГ. ....	90
<b>Николаев А. А., Бекенова А. К.</b> МОТИВАЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ .....	93
<b>Пасечникова Л. В.</b> НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ В ГОРОДЕ ОРСКЕ .....	98
<b>Пасечникова Л. В., Служаева А. С.</b> СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ЗАКАЗА .....	102
<b>Поздеев Д. И., Цквитишвили Н. М.</b> ПОВЫШЕНИЕ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ МЕТРИК И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В А/Б ТЕСТИРОВАНИИ .....	109
<b>Садкова О. О., Плотникова О. В.</b> ОЦЕНКА РЫНКА СОТОВОЙ СВЯЗИ ГОРОДА ЕКАТЕРИНБУРГА .....	114
<b>Смирнова Ю. Р., Ишнызева А. Е.</b> УПРАВЛЯЮЩИЕ И УПРАВЛЯЕМЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ .....	117
<b>Топоева А. С.</b> АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМИТЕТА ПО ДЕЛАМ МОЛОДЕЖИ АДМИНИСТРАЦИИ Г. ОРСКА .....	120
<b>Топоева А. С., Неретин А. С.</b> КОМПЕТЕНТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ КОМПЕТЕНЦИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В СИСТЕМЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ .....	125
<b>Тургунбаев А. Ш.</b> КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ .....	128
<b>Фатеева А. А., Юрченко А. А.</b> ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «ОРСКНЕФТЕОРГСИНТЕЗ») .....	130
<b>Филиных М. А.</b> ПРОБЛЕМЫ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ УДАЛЕННОГО ПЕРСОНАЛА .....	133
<b>Шукурбаев Р. Н.</b> ПРОБЛЕМЫ И ПРОТИВОРЕЧИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РОССИЙСКИХ ГОСКОРПОРАЦИЙ .....	136

# АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЗАВОД ГОРНЫХ МАШИН»)

Алтушкина О. С.

Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ОГУ, г. Орск

## Аннотация

В статье приводится анализ финансовой устойчивости предприятия на примере ООО «Завод Горных Машин». Финансовая устойчивость – это способность предприятия финансировать свою деятельность за счет собственных источников.

**Ключевые слова:** финансовая устойчивость, собственные источники, запасы.

**Keywords:** financial stability, own sources, stocks.

Предприятие ООО «Завод Горных Машин» – ведущий российский производитель, разрабатывающий оборудование для горнодобывающей промышленности. Производственные возможности организации включают в себя: разработку проектно-конструкторской документации, отливки из стали, чугуна, всех марок бронзы, металлообработку, термообработку.

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия представлены в таблице 1.

Таблица 1

## Динамика основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Завод Горных Машин» за 2017-2018 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	189066	214788	25722	113,6
Себестоимость продаж, тыс. руб.	146324	158396	12072	108,6
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	42742	56392	13650	131,9
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	18226	11598	-6628	63,6

Представленные в таблице данные показывают, что выручка или стоимость товарной продукции выросла на 13,6%. Данный прирост произошел вследствие расширения клиентской базы организации. Также произошел прирост себестоимости продаж на 8,6%. Валовая прибыль возросла на 31,9%. Таким образом, данное предприятие работает в прибыль. Стоит отметить отрицательные моменты. За 2017 год чистая прибыль ООО «Завод Горных Машин» составила 18226 тыс. руб. За 2018 год аналогичный показатель составил 11598 тыс. руб. Исходя из данных, явно видна отрицательная тенденция. Чистая прибыль за исследуемый период сократилась на 6628 тыс. руб., или 36,4%.

Динамика абсолютных показателей финансовой устойчивости отражена в таблице 2.

**Динамика абсолютных показателей финансовой устойчивости  
ООО «Завод Горных Машин» за 2017-2018 гг., тыс. руб.**

Показатели	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение
Собственные источники	32282	56178	23896
Собственные и долгосрочные заемные источники	32282	56178	23896
Общая величина основных источников формирования запасов	32502	58581	23079
Запасы	61599	114945	53346
Излишек (недостаток) собственных источников формирования запасов	-29317	-58767	-29450
Излишек (недостаток) собственных и долгосрочных заемных источников	-29317	-58767	-29450
Излишек (недостаток) общей величины основных источников формирования запасов	-29097	-56364	-27267

Представленные в таблице 2 расчеты показывают, что предприятие и на начало, и на конец периода имеет кризисное финансовое положение, и за исследуемый период финансовая устойчивость снижается, так как увеличивается суммовая нехватка всех источников формирования запасов.

Как показывают данные проведенного анализа, фактический прирост собственного капитала за исследуемый период оказался недостаточным для обеспечения запасов предприятия собственными источниками.

Сверхнормативные запасы, имеющиеся на складе, могут привести к увеличению оборотных средств, неправильной работе на складе, воровству, порче материалов на складе.

Ликвидация сверхнормативных запасов приведет к снижению их стоимости:

$$З = \frac{63276 \cdot 90}{100} = 56948,4 \text{ тыс. руб.}$$

В стоимостном выражении данный прирост должен составить:

$$ПР = 56948,4 - 63276 = -6327,6 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, стоимость запасов снижается на 10%.

При обнаружении сверхнормативных запасов предприятиям рекомендуется: выявить причины их появления (это могут быть запасы на сезон, запасы в связи с закупкой большей партии материалов со скидкой, с возможным подорожанием материалов и прочее); ограничить или приостановить поставку материалов, если это не грозит большими санкциями; организовать повышенный

расход материалов; реализовать остатки или излишки материалов; вернуть материал поставщику, если это предусматривает договор поставки.

### *Библиографический список*

1. ЗГМ [Электронный ресурс] О компании. Режим доступа: <http://zgm-orisk.ru/about/>

## **ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ ПРОДУКТА МЯСНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ОРЕНБУРГСКОЙ ОБЛАСТИ**

**Андреева Т. В., Видищева Р. С.**

*Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ОГУ, г. Орск*

### **Аннотация**

*В статье проводится оценка динамики объемов производства продукции мясной отрасли в Оренбургской области. Выявляются пропорции распределения добавленной стоимости между различными участниками ценностной цепочки создания стоимости продукта региональной мясной промышленности. Предлагаются варианты интеграции участников ценностной цепочки с целью повышения эффективности хозяйственного процесса производителей и максимально полного удовлетворения потребностей населения в продукции мясной промышленности.*

**Ключевые слова:** *производство, мясная промышленность, сельскохозяйственная продукция, ценностная цепочка создания стоимости продукта, отрасль.*

**Keywords:** *production, meat industry, agricultural products, value chain of product value creation, industry.*

На сегодняшний день рынок мяса в Российской Федерации характеризуется ростом отечественного производства. При этом лидирующие позиции в промышленности принадлежат свиноводству и птицеводству.

В динамике объемы производства сырья и основных видов продукции мясной промышленности за период 2010-2017 гг. представлены в таблице 1.

Из таблицы 1 видно, что за период 2010-2014 гг. в регионе наблюдается увеличение объемов производства сырья для производства мясной продукции. В 2010 г. в области было произведено в абсолютном выражении 142,6 тыс. т продукции. К концу 2014 г. показатель возрос на 3,9% и составил в абсолютном выражении 148,2 тыс. т. Начиная с 2015 г. объемы производства продукции сельского хозяйства сократились. Согласно данным таблицы 1, к концу 2017 г. уровень показателя сократился до 142,8 тыс. т в абсолютном выражении и 100,1% в относительно выражении к уровню 2010 г.

**Объем производства сырья и основных видов продукции мясной промышленности в Оренбургской области за 2010-2017 гг. [3; 346, 356], [4; 315, 324]**

Вид продукции	2010 г.	2014 г.		2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	тыс. т	тыс. т	в % к 2010 г.	тыс. т	в % к 2010 г.	тыс. т	в % к 2010 г.	тыс. т	в % к 2010 г.
Продукция сельского хозяйства									
Скот и птица на убой (в убойном весе)	142,6	148,2	103,9	144,1	101,1	144,6	101,4	142,8	100,1
Продукция мясной промышленности									
Мясо и субпродукты пищевые	46,0	42,2	91,7	50,8	110,4	57,5	125,0	58,2	126,5
Изделия колбасные	25,6	27,4	107,0	25,5	99,6	22,8	89,1	21,9	85,5
Полуфабрикаты мясные	2,7	3,1	114,8	2,8	103,7	3,0	111,1	6,4	237,0

Производство продукции мясной промышленности имеет иные темпы роста. Данная отрасль промышленности представлена такими категориями, как «Мясо и субпродукты пищевые», «Изделия колбасные» и «Полуфабрикаты мясные». Объемы производства продукции мясной промышленности Оренбургской области, в сравнении с производством сырья, значительно ниже. При этом имеет место нестабильная динамика относительно ежегодного изменения объемов производства различных категорий продукции мясной промышленности.

Количественная структура организаций-участников ценностной цепочки создания стоимости мясных продуктов, осуществляющих производство мясных деликатесов из мяса убойных животных, представлена в таблице 2.

Таблица 2

**Количественная структура организаций-участников ценностной цепочки создания стоимости мясных продуктов, осуществляющих производство продукции из мяса убойных животных и мяса птицы, переработку и консервирование мяса и мясной пищевой продукции в Оренбургской области в разрезе экономических районов**

Район	Количество организаций, ед.				Удельный вес организаций, %			
	всего	убыточных	с объемом выручки > 150 млн руб.	с растущим объемом продаж	всего	убыточных	с объемом выручки > 100 млн руб.	с растущим объемом продаж
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Западный	7	2	2	5	23,3	28,6	28,6	71,4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Центральный	16	2	4	10	53,3	12,5	25,0	62,5
Восточный	7	1	4	3	23,3	14,3	57,1	42,9
ИТОГО	30	5	10	18	100,0	16,7	33,3	60,0

Из таблицы 2 видно, что более 50,0% всех предприятий сконцентрировано, как отмечалось ранее, в Центральном районе Оренбургской области. Количество убыточных предприятий располагается равномерно между всеми экономическими районами.

Пропорции распределения добавленной стоимости между участниками ценностной цепочки создания стоимости мясных продуктов в расчете на одну тонну готовых изделий по данным 2017 г. представлены в таблице 3.

Таблица 3

***Пропорции распределения добавленной стоимости между участниками ценностной цепочки создания стоимости мясных продуктов в расчете на одну тонну готовых изделий по данным 2017 г.***

Участники ЦССП	Добавленная стоимость без НДС								Среднее значение добавленной стоимости	
	говядина (кроме костного мяса)		свинина (кроме костного мяса)		куры охлажденные и мороженные		колбаса вареная высшего сорта			
	сумма, руб.	%	сумма, руб.	%	сумма, руб.	%	сумма, руб.	%	сумма, руб.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Сельскохозяйственные производители	187311	58,2	128570	55,1	50358	40,1	141966	42,4	127051,3	50,1
Автотранспортные предприятия	9648	3,0	4667	2,0	1758	1,4	5020	1,5	5273,3	2,1
Поставщики прочего сырья и энергоресурсов	5201	1,6	3876	1,7	15369	12,2	29302	8,8	13437,0	5,3
Мясоперерабатывающие заводы	53752	16,7	23656	10,1	31214	24,9	67684	20,2	44076,5	17,4
Автотранспортные предприятия	2866	0,9	2618	1,1	1620	1,3	4462	1,3	2891,5	1,1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Предприятия оптовой торговли (посредники)	6297	2,0	27951	12,0	9706	7,7	26577	8,0	17632,8	6,9
Предприятия розничной торговли	56543	17,6	41998	18,0	15562	12,4	59658	17,8	43440,3	17,1
Итого	321618	100,0	233336	100,0	125587	100,0	334669	100,0	253802,7	100,0

Если обобщенно смотреть на ситуацию, то картина складывается следующая. Чуть более 50,0% добавленной стоимости принадлежит сельскохозяйственным производителям продукции мясной промышленности. По 17,0% приходится на мясоперерабатывающие заводы и предприятия розничной торговли. Остальным участникам ценностной цепочки принадлежит от 1,1% до 6,9% добавленной в процессе хозяйственной деятельности стоимости.

Выявленные пропорции распределения добавленной стоимости между звеньями цепочки создания стоимости мясных продуктов, а также возможные варианты интеграционного взаимодействия участников представлены на рисунке 1.

Из рисунка 1 видно, что возможно интегрирование таких участников ценностной цепочки, как:

1) деятельность по разведению крупного рогатого скота, свинины и птицы; перевозка грузов специализированными автотранспортными средствами. Участники такого интегрированного комплекса в совокупности смогут отвлекать до 52,2% добавленной стоимости;

2) перевозка грузов специализированными автотранспортными средствами; производство мясных продуктов; перевозка грузов. Участники данного интеграционного взаимодействия будут иметь возможность отвлечения 20,6% добавленной стоимости;

3) торговля оптовая; торговля розничная – 24,0% добавленной стоимости.

В целом считаем, что создание производственных цепочек в мясной промышленности будет являться хорошей предпосылкой для более эффективного сотрудничества хозяйствующих субъектов, а также для максимального удовлетворения потребностей населения региона в производимых продуктах питания.



Рис. 1. Пропорции распределения добавленной стоимости между звеньями ценностной цепочки создания стоимости мясных продуктов

### Библиографический список

1. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности : утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 N 14-ст) (ред. от 10.07.2018). – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_163320/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163320/).
2. Rusprofile.ru – глобальная справочная система по российским юридическим лицам и предпринимателям. – Режим доступа : <https://www.rusprofile.ru/>
3. Статистический ежегодник Оренбургской области. 2017 : стат. сб. / Оренбургстат. – Оренбург, 2017. – 508 с.
4. Статистический ежегодник Оренбургской области. 2018 : стат. сб. / Оренбургстат. – Оренбург, 2018. – 530 с.

## ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА АСФАЛЬТИРОВАНИЯ ДОРОГ

**Андрушко И. О.**

ООО «Ясный-Космотранс», г. Ясный

**Павлова М. В.**

ТОО «ТенгриСтройИнвест», г. Актобе, Республика Казахстан

### Аннотация

В статье рассматривается бизнес-процесс асфальтирования дорог, определены проблемы процесса, проанализированы причины возникновения проблем, найдены коренные причины, установлены взаимоотношения между отдельными факторами и усовершенствован процесс.

**Ключевые слова:** асфальтирование, некачественное дорожное покрытие, технология, сырье, персонал.

**Keywords:** asphaltting, poor-quality paving, technology, raw materials, personnel.

Бизнес-процесс – это совокупность взаимосвязанных мероприятий или работ, направленных на создание определённого продукта или услуги для потребителей. Важно знать потребителя бизнес-процесса потому, что именно он явным или неявным образом задает требования к процессу и может оказывать влияние даже на сам факт существования конкретного процесса.

В качестве графического описания деятельности применяются блок-схемы бизнес-процессов. Данная схема (рис.1) начинается с разработки проектно-сметной документации и заканчивается сдачей объекта заказчику.

Для проведения анализа бизнес-процесса асфальтирования дорог применим следующие методы:

1. Критические инциденты – это проблемы, события, которые явно повлияли на результат процесса и которые надо совершенствовать.



Рис. 1. Схема бизнес-процесса асфальтирования дорог

Наиболее частыми инцидентами (рис. 2) при асфальтировании дорог являются погодные условия (9 случаев), несвоевременная поставка щебня (6 случаев). Редким событием является несоблюдение технологий (4 случая), а наиболее редким событием – поломка оборудования (2 случая).



Рис. 2. Диаграмма критических инцидентов бизнес-процесса асфальтирования дорог

Необходимо зафиксировать, как часто встречаются различные инциденты за определённые промежутки времени, используя контрольный листок для регистрации причин возникновения проблем.

2. Контрольный листок (рис. 3). Он даёт важную информацию о проблемных областях или возможных причинах ошибок. Использование контрольных листков создаёт хорошую основу для принятия решений о том, где следует сконцентрировать усилия при проведении совершенствования.

Контрольный листок для регистрации причин возникновения проблем

Причина возникновения проблем	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Общее число случаев по данной причине
Погодные условия	///	//	//	//	9
Несвоевременная поставка щебня	//	/	/	//	6
Несоблюдение технологий	/	-	/	//	4
Поломка оборудования	/	-	-	/	2
Общее число случаев	7	3	4	7	21

Рис. 3. Контрольный листок для регистрации причин возникновения проблем бизнес-процесса асфальтирования дорог

На рисунке 3 показано, сколько раз и в какой период времени регистрируется каждое событие, и как суммируются данные по интервалам времени и по строкам в конце периода. По данным рисунка 3 видно, что число случаев по причине погодных условий приходится больше на 1-й квартал (3 случая), нежели по причине поломки оборудования (где на 1-й квартал приходится лишь 1 случай).

Далее необходимо проанализировать выявленные проблемы процесса с помощью схемы Исикавы.

3. Диаграмма причин и результатов (схема Исикавы или «рыбий скелет») предназначена для идентификации возможных причин проблем, также для планирования действий, направленных на их искоренение. В результате построения получается чертеж, внешне похожий на рыбий скелет (рис. 4).



Рис. 4. Диаграмма причин и результатов (схема Исикавы) при асфальтировании дорог

Из рисунка 4 видно, что наихудшим результатом работы при асфальтировании дорог является «некачественное дорожное покрытие». Проведённый анализ рассеивания выявил, что четыре основных инцидента имеют причины, представленные на схеме Исикавы. Оказалось, что самые частые инциденты: «Технология», «Сырье», «Персонал» – имеют наибольшее количество причин, способных привести к некачественному дорожному покрытию.

4. Анализ коренной причины проводится с помощью карты «Почему? – Почему?» или «Пяти “почему?”». Цель метода заключается в нахождении коренной причины рассматриваемой проблемы. Метод удобно использовать совместно с диаграммой причин и результатов. Для этого на диаграмме проводится анализ каждой идентифицированной причины (рис. 5).

Таким образом, коренными причинами некачественного дорожного покрытия являются:

- алчный руководитель;
- нет запчастей;
- нет денег в бюджете;
- дождь, снег.



Рис. 5. Схема анализа коренной причины асфальтирования дорог

Для того, чтобы проверить, верно ли составлена цепь «почему?», попробуем двигаться с конца в начало, задавая вопрос «К чему это приводит?». Например, «алчный руководитель» приводит к «недобросовестности», что приводит к «несоблюдению сроков от поставщиков», что, в свою очередь, приводит к «несвоевременной поставке», что, являясь в совокупности «сырьем», приводит к «некачественному дорожному покрытию». Очевидно, цепочка составлена верно.

5. Матричная диаграмма – имеет цель идентифицировать взаимоотношения между отдельными факторами. Преимущество матричной диаграммы по сравнению с другими методами анализа заключается в ее способности дать



В рассматриваемом примере проводимое совершенствование подразумевает изучение наличия грунтовых вод, а также ожидание благоприятной погоды для работ. Это позволит устранить проблемы, в той или иной степени связанные с несоблюдением технологий и погодных условий при укладке асфальта.

### *Библиографический список*

1. Зенченко, И. В. Управление бизнес-процессами : учебно-методическое пособие / И. В. Зенченко. – Орск : Издательство Орского гуманитарно-технологического института (филиала) ОГУ, 2016. – 116 с. – ISBN 978-5-8424-0836-8.

## **ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ИЗГОТОВЛЕНИЯ ГЛИНЯНОЙ ПОСУДЫ**

**Антипина Е. В.**

*ООО «Радуга звуков», г. Орск*

**Шишкова З. О.**

*АО «РТК», г. Орск*

### **Аннотация**

*В статье рассматривается процесс изготовления глиняной посуды, проводится анализ эффективности процесса.*

**Ключевые слова:** *бизнес-процесс, оптимизация, анализ.*

**Keywords:** *business process, optimization, analysis.*

Бизнес-процесс – это совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание максимально ценного для потребителя продукта (услуги), а также оптимизации работы компании в целом.

Любой процесс, каким бы он ни был, должен строиться из определенных компонентов, которые должны определяться и структурироваться при планировании процесса. Типовыми компонентами процесса изготовления гончарных изделий являются:

1) входы (сырье – глина и заготовки из неё, станок для замешивания глины, гончарный круг, весы для взвешивания, печь, тара и другие необходимые материалы);

2) выходы (результаты функционирования процесса – гончарные изделия).

Все работы, связывающие вход и выход, должны обеспечивать достижение требуемого результата.

Чтобы процесс производства глиняных изделий усовершенствовался и приводил к более эффективному, отлаженному результату и получению дохода, необходима оптимизация всех этапов изготовления гончарных изделий.

Графически бизнес-процесс изготовления глиняной посуды представлен в следующей блок-схеме (см. рис. 1).

В ходе анализа данного бизнес-процесса используются следующие методы:

1. Критические инциденты. Выявление критического инцидента – это метод, предназначенный для идентификации процесса, подпроцесса или проблемной области, которые стоит совершенствовать.

В большей степени на качество готовых изделий влияет нестабильная работа печи. Данная проблема повторяется в течение года около 7 раз. Некачественное сырье приводит к потерям в ходе изготовления глиняных изделий – 5 раз, несоблюдение технологии сушки – 3 и форс-мажорные обстоятельства – 2 раза.

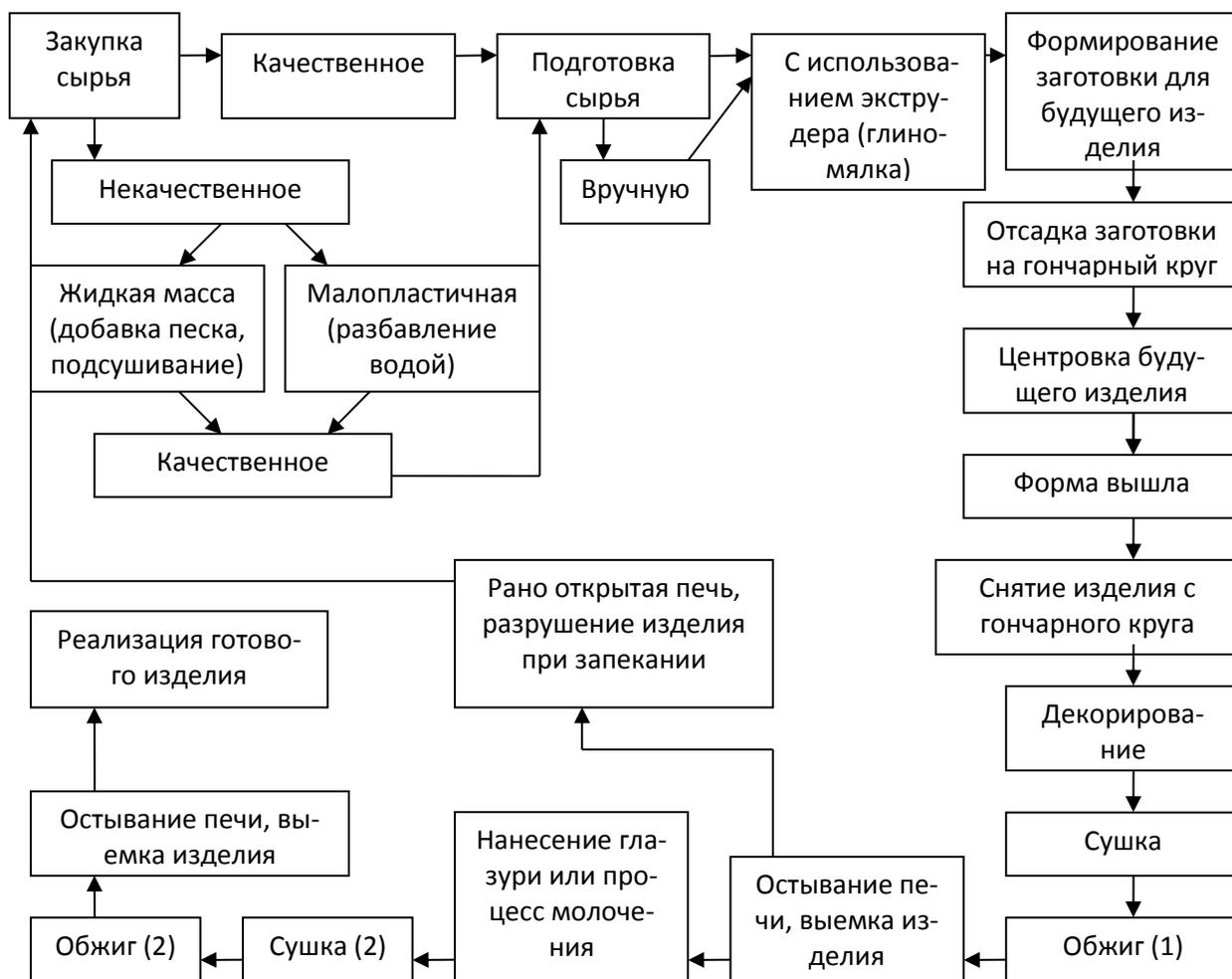


Рис. 1. Блок-схема бизнес-процесса изготовления глиняных изделий

2. Более наглядно изучить причины возникновения проблем в ходе осуществления процесса изготовления гончарных изделий позволит контрольный листок (табл. 1). Он представляет собой форму для регистрации и подсчета данных, собираемых в результате наблюдений или измерений контролируемых показателей в течение установленного времени.

**Контрольный листок регистрации проблем изготовления глиняных изделий**

Причина возникновения проблемы	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Общее число случаев
Проблемы эксплуатации печи	2	1	1	3	7
Некачественное сырье	1	1	1	2	5
Несоблюдение технологии сушки	1	1	1	1	3
Форс-мажор			1	1	2
Общее число случаев	4	3	3	7	17

Данный метод позволил выделить основные промежутки на протяжении года, когда возникало больше всего проблем, и характер этих проблем. В основном самым напряженным кварталом был четвертый, а больше всего проблем вызвал процесс эксплуатации печи. Связано это с большей загруженностью работы и более высоким спросом на продукцию, чем в другие сезоны года.

### 3. Анализ коренной причины («5 почему?») (рис. 2).

Это эффективный инструмент изучения путей возникновения той или иной проблемы и выявления истинной первопричины проблемы. В нашем бизнес-процессе таковой является проблема эксплуатации печи.

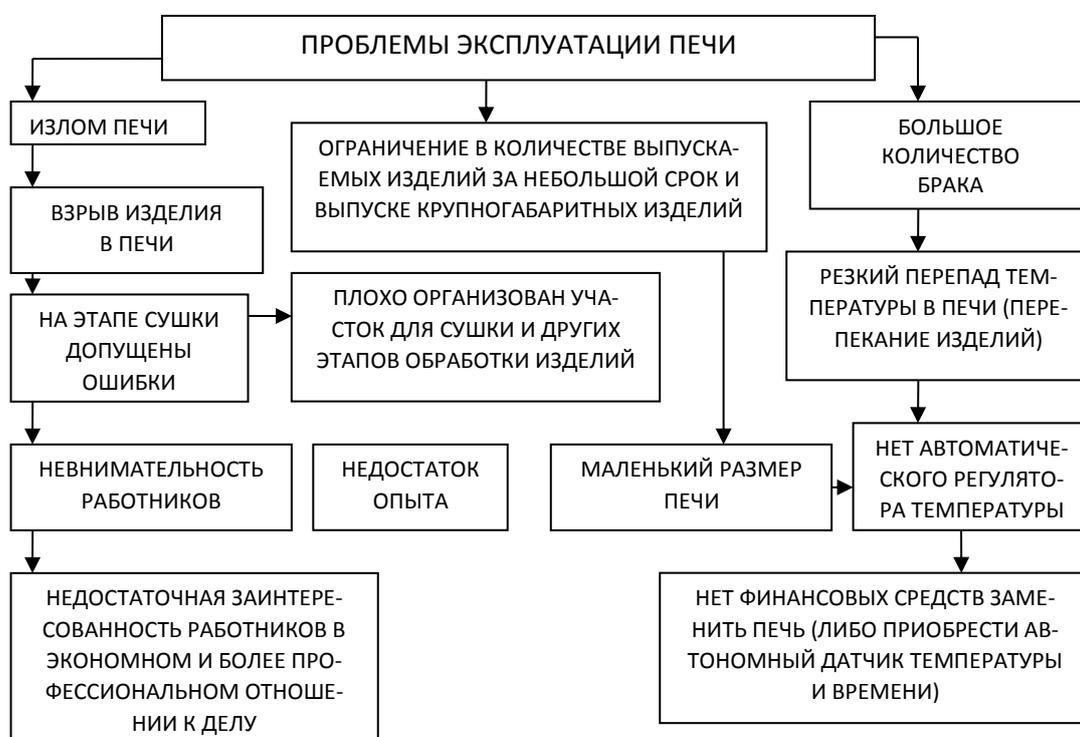


Рис. 2. Анализ коренной причины («5 почему») проблем изготовления глиняных изделий

Пользуясь результатами проведенного анализа можно сделать вывод о том, что для повышения эффективности и идеализации процесса необходимо выполнить следующие условия:

1) Приобретение электрической печи для обжига, оборудованной целым комплексом системы безопасности, поддерживающей высокие температуры. Это позволит расширить ассортимент более прочных изделий, увеличить спрос на продукцию за счет своевременного изготовления изделий.

2) Поиск других поставщиков сырья лучшего качества.

3) Поиск нового, более подходящего помещения или обустройство уже имеющегося. Оно должно быть двухкомнатным. Одна комната оборудована под цех, а в другой должен находиться склад готовых керамических изделий.

4) Повышение квалификации имеющихся сотрудников. Правильное соблюдение всех этапов изготовления глиняных изделий и технологии позволит улучшить качество изделий.

### ***Библиографический список***

1. Зенченко, И. В. Управление бизнес-процессами : учебно-методическое пособие / И. В. Зенченко. – Орск : Издательство Орского гуманитарно-технологического института (филиала) ОГУ, 2018. – 116 с. – ISBN 978-8424-0836-8

2. Торосян, Е. К. Бизнес-планирование : учебное пособие / Е. К. Торосян, Л. П. Сажнева, А. В. Варзунов. – СПб. : Университет ИТМО, 2015. – 90 с.

## **НАЛОГОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ МАЛОГО БИЗНЕСА**

**Балова Н. В.**

*ООО «Агентство Недвижимости ЛУЧ», г. Геленджик*

**Киселева О. В.**

*Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ОГУ, г. Орск*

### ***Аннотация***

*В статье рассматриваются особенности организации налогового менеджмента на предприятиях малого бизнеса.*

**Ключевые слова:** *налоговый менеджмент, налоговое планирование, налоговая оптимизация, налоговый контроль.*

**Keywords:** *tax management, tax planning, tax optimization, tax control.*

Налогообложение – важнейшая область экономико-правовых отношений. Налог – обязательный индивидуально безвозмездный платеж, взимаемый с организаций и физических лиц в форме отчуждения принадлежащих им на правах собственности, хозяйственного ведения или оперативного управления денежных средств в целях финансового обеспечения деятельности государства и (или) муниципального образования [3].

Управление налогами становится одной из важнейших функций управления организацией. Особенности процесса налогообложения в России, его значимость для экономики страны требуют выделения налогового менеджмента как на уровне государства, так и на уровне хозяйствующего субъекта [1].

Корпоративный налоговый менеджмент – это система управления налоговыми потоками коммерческой организации путем использования научно обоснованных рыночных форм и методов принятия управленческих решений в области налоговых доходов и расходов на микроуровне с целью оптимизации результатов деятельности коммерческой организации [4].

Управление налоговыми платежами российскими предприятиями требует методологического обоснования и практического развития. Значительный вклад в разработку проблем теории и организации корпоративного налогового менеджмента внесен такими экономистами, как С. В. Барулин, Е. С. Вылкова, Е. А. Ермакова, А. Ю. Казак, В. А. Кашин, Л. П. Павлова, М. В. Романовский, И. Г. Русакова, Р. Г. Самоев, В. В. Степаненко, Т. Ф. Юткина и др.

В современных условиях совершенствования качества управления корпоративное налогообложение представляет одно из самых перспективных направлений развития внутрифирменных систем, являясь обязательным инструментом при принятии того или иного управленческого решения [2].

Оно также выступает одним из базовых инструментов формирования показателей эффективности функционирования предприятия, так как расчет последних без учета налоговых последствий является нерациональным.

С практической точки зрения, широкие возможности для развития теории налогообложения связаны с функциями и ролью налогов в финансовой системе организации, которые постепенно менялись, в связи с выделением новых инструментов регулирования налогообложения, введением специальных должностей в организациях, таких как бухгалтер по налогам, налоговый аналитик, налоговый менеджер.

Включение в штат вышеперечисленных должностей может себе позволить только крупное или среднее предприятие. На предприятиях малого бизнеса функции налогового менеджера выполняет, как правило, главный бухгалтер. При этом реализация этих функций в основном ограничена разработкой налоговой политики для целей налогообложения и платежного календаря, в котором зафиксированы сроки уплаты соответствующих налогов.

Не исключением является и исследуемая организация – ООО «Мастер», в котором вопросами, связанными с налогообложением занимается только главный бухгалтер. Главный бухгалтер формирует налоговую политику, составляет и предоставляет в налоговую инспекцию налоговые декларации, осуществляет расчет налогов и контролирует своевременную уплату налогов в бюджет, а также выполняет также ряд процедур налогового администрирования, таких как постановка на налоговый учет, снятие с налогового учета и решение всех вопросов, возникающих в связи с осуществлением внешнего налогового контроля.

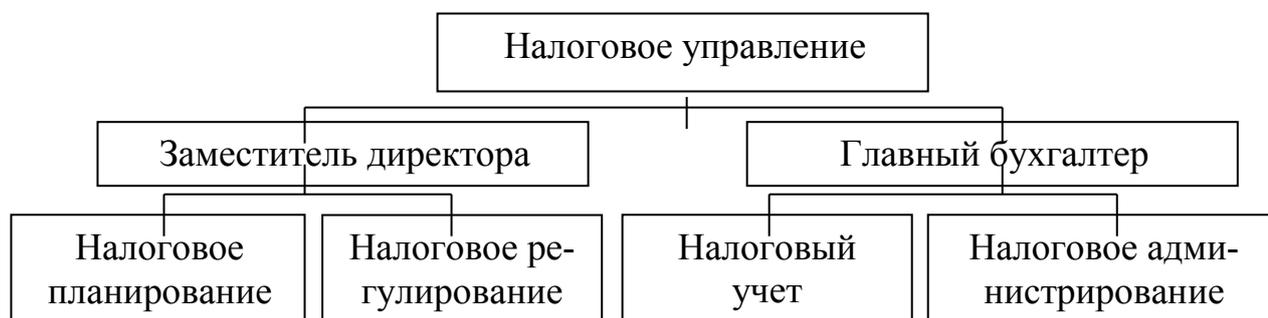
Подобный пассивный подход к организации налоговой работы зачастую приводит к принятию неэффективных управленческих решений.

Кроме того, главный бухгалтер, предлагая руководству использовать в качестве режима налогообложения упрощенную систему, а в качестве объекта налогообложения – доходы, руководствуется прежде всего своими интересами, связанными со снижением рисков неправильного исчисления налогооблагаемой базы и уменьшением трудоемкости учетных работ.

В условиях рыночных отношений, полной самокупаемости и самофинансирования предприятий такой односторонний подход к выбору режима налогообложения может отрицательно отразиться на эффективности функционирования хозяйствующего субъекта и его финансовых потоках, значительную часть которых составляют налоговые платежи.

Оптимизация налогов осуществляется в процессе налогового планирования, налогового регулирования и внутреннего налогового контроля, которые являются функциями налогового менеджмента. На предприятиях малого бизнеса создание службы налогового менеджмента нерационально в силу незначительного штата работников. В рамках исследуемой организации предлагаем распределить функции налогового менеджмента между двумя специалистами: главным бухгалтером и заместителем директора.

Рекомендуемое распределение функций налогового управления представлено на рисунке 1.



*Рис. 1. Рекомендуемое распределение функций налогового управления в ООО «Мастер»*

При рассмотрении процессов налогового менеджмента на предприятии довольно сложно отделить процессы планирования и регулирования в связи с их тесной взаимосвязью. Поэтому основные методические направления налогового планирования и регулирования рассматриваются в совокупности, как единое целое, как налоговая оптимизация, то есть оптимизация корпоративных налоговых доходов, расходов и прибыли путем налогового бюджетирования и других форм и методов корпоративного налогового планирования и регулирования.

Заместитель директора ООО «Мастер» имеет два высших образования, в том числе по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» и до недавнего времени она работала заместителем главного бухгалтера предприятия. Она

знает систему налогообложения ООО «Мастер» и, проведя анализ налоговых платежей и налоговой нагрузки, сможет осуществить налоговое планирование, а координируя взаимоотношения с директором и главным бухгалтером, – налоговое регулирование.

Функции налогового управления, адресованные главному бухгалтеру, практически уже выполняются им в рамках исполнения своих должностных обязанностей. Но для повышения эффективности налогового управления необходима их конкретизация и четкое определение.

Организация и реализация по элементам полноценного корпоративного налогового менеджмента создают возможность решения субъектами хозяйствования ряда проблем, которые не всегда удается решить в рамках других типов управления и видов менеджмента:

- получить дополнительный инструментарий для использования текущих и будущих благоприятных налоговых, финансовых и иных условий;
- стимулировать участников налогового менеджмента с учетом результатов принятых управленческих решений, создать предпосылки для повышения классности и квалификации менеджеров;
- повысить при минимальных затратах финансовую устойчивость и платежеспособность предприятия.

#### ***Библиографический список***

1. Кирина, Л. С. Налоговый менеджмент в организациях : учебник для магистров / Л. С. Кирина, Н. А. Горохова. – М. : Юрайт, 2016. – 279 с.
2. Киселева, О. В. Налоговый менеджмент : курс лекций для студентов, обучающихся по направлению 080200 – Менеджмент / О. В. Киселева, А. В. Щенников. – Орск : Изд-во ОГТИ (филиала) ОГУ, 2013. – 101 с.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (части первая и вторая). <http://www.consultant.ru>.
4. Пименов, Н. А. Налоговый менеджмент : учебник для академического бакалавриата / Н. А. Пименов, Д. Г. Родионов ; под ред. Н. А. Пименова. – М. : Юрайт, 2016. – 305 с.

## **КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ ПРОВАЙДЕРОВ Г. ОРСКА**

**Букреев К. В., Пензин А. О.**

*Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ОГУ, г. Орск*

#### ***Аннотация***

*В статье представлен анализ конкурентов-провайдеров в г. Орске, таких как АО «Уфанет», ПАО «Ростелеком» и ООО «DLM», рассмотрены их сильные и слабые стороны, а также перспективы их развития.*

***Ключевые слова:*** *сильные и слабые стороны провайдеров, перспективы развития.*

***Keywords:*** *strengths and weaknesses of the right-holders, development prospects.*

Проведение конкурентного анализа – важная часть любой бизнес-стратегии. Не зная своих конкурентов, невозможно понять, кто из них наибольшая угроза, как победить их и где сосредоточить свои усилия.

Провайдер – это компания-поставщик товаров или услуг. Сегодня в русскоязычной среде провайдерами чаще всего называют компании и фирмы, предоставляющие услуги подключения к интернету, то есть интернет-провайдеров. На рынке г. Орска существуют такие провайдеры, как АО «Уфанет», ПАО «Ростелеком» и ООО «DLM».

Проведем конкурентный анализ их деятельности.

Сначала проанализируем общий уровень внутриотраслевой конкуренции. Темпы роста рынка за 5 лет колеблются от 19% до 26%. На сегодняшний день в отрасли присутствует 6 видов товаров и 5 товарных групп (интернет, телевидение, телефония, видеонаблюдение и умный дом). Провайдеры ПАО «Ростелеком» и АО «Уфанет» обладают всеми товарными группами, а ООО «DLM» только тремя из них (интернет, телевидение и телефония).

Лидерами по доле рынка г. Орска являются АО «Уфанет» и ПАО «Ростелеком». Их суммарная доля в городе около 80%. ООО «DLM» же не достигает и 10%. Положительный темп роста за 2018 г. наблюдался только у компании АО «Уфанет». Другие провайдеры понемногу сдавали свои позиции.

Проведем анализ портфеля конкурентных преимуществ. На рисунке 1 представлен сравнительный анализ портфеля. Самым большим по площади получился провайдер АО «Уфанет», в сумме набравший 22 балла. Максимальное количество баллов получено по социальным проектам и сервисному клубу. Следом идет ПАО «Ростелеком» с 18 баллами. Наивысшая оценка по ценовому диапазону, и самая низкая по социальным проектам. И на третьем месте – ООО «DLM» с 13 баллами. Худшие оценки по сервисному клубу и социальным проектам.

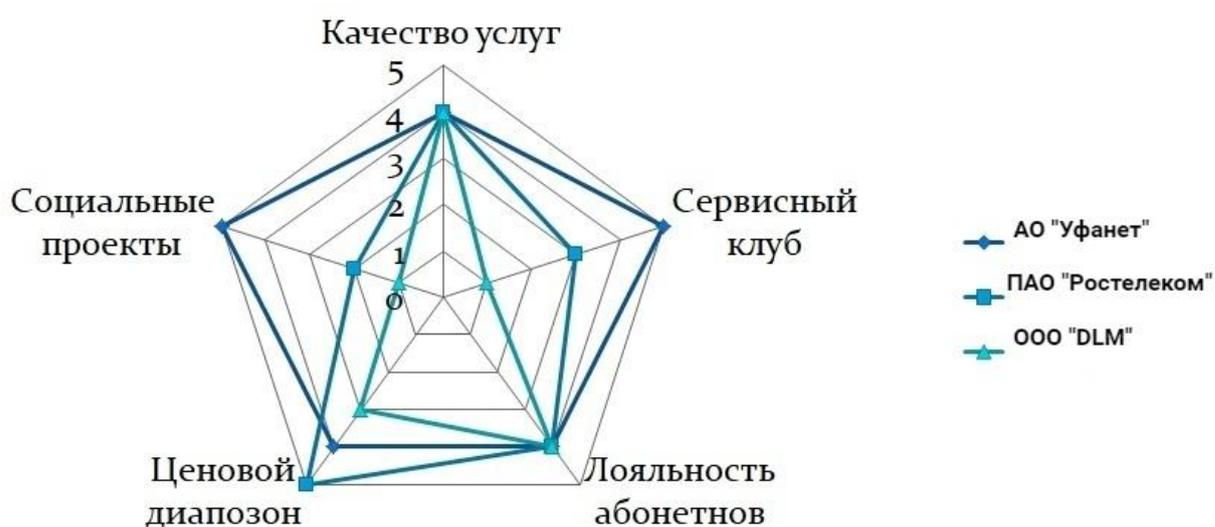


Рис. 1. Сравнительный анализ портфеля провайдеров г. Орск

Далее рассмотрим ключевого потребителя каждой из представленных компаний в таблице 1. Возраст клиентов АО «Уфанет» и ПАО «Ростелеком» от 18 до 50 лет. Услугами же ООО «DLM» в целом пользуются люди старшей возрастной категории. Доходы клиентов ООО «DLM» в основном ниже – 16 тысяч в месяц (пенсионеры). А клиенты компаний АО «Уфанет» и ПАО «Ростелеком» – это жители города с ежемесячной заработной платой от 20 тысяч рублей. Клиенты АО «Уфанет» выбирают данную компанию за стабильность и высокое качество предоставляемых ею услуг. Клиенты ПАО «Ростелеком» выбрали свою компанию за масштабы ее работы по всей России, ее государственной принадлежности. У них есть уверенность, что она надолго укоренилась на данном рынке. ООО «DLM» удобна своим клиентам тем, что позволяет рассчитываться за предоставляемые услуги «по дням». Клиенты этого провайдера всегда уверены, что с них не спишут деньги за те дни, в которые они не пользовались услугами компании.

Таблица 1

**Ключевой потребитель провайдеров г. Орск**

<b>Параметр</b>	<b>АО «Уфанет»</b>	<b>ПАО «Ростелеком»</b>	<b>ООО «DLM»</b>
Возраст	18-50	18-50	40-65
Доход	25-60	20-40	12-16
Размер семьи	полная	полная	пенсионеры
Критерии выбора продукта	стабильность	государственная	возможность оплачивать посуточно
Работа, связанная с телекоммуникациями	да	частично да	нет

Таким образом, можно сделать вывод: рынок г. Орска полностью поделен между тремя провайдерами, качественный уровень предоставления услуг которых находится примерно на одном уровне.

**Библиографический список**

1. Power Branding [Электронный ресурс] – Анализ конкурентов на практике. Режим доступа: <http://powerbranding.ru/competition/analiz-konkurentov-primer/> – 07.10.2019.

# ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

Валявина Е. Г.

*Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ОГУ, г. Орск*

## **Аннотация**

*В статье исследуются общие положения организационной культуры, ее влияние на эффективность управления организацией.*

**Ключевые слова:** организационная культура, образцы поведения, ценности, правила организации, нормы поведения.

**Keywords:** the organizational culture, values, cost-effectiveness, personnel behavior.

Избыточность современного рынка товаров и услуг настоятельно требует переосмысления принципов и задач функционирования различных структур внутри предприятия. Происходящие в обществе изменения настолько глобальны, что прежние способы организации труда и производства перестают приносить результат. На сегодняшний день, чтобы соответствовать времени, его нормам и веяниям, предприниматели должны проводить активные изменения внутри самой организации.

Внутри каждой организации формируются специфические взаимоотношения между работниками, носителями организационной культуры, с одной стороны, и культуры, влияющей на поведение человека – с другой. Результатом является создание определенного микроклимата, который определяет в том числе отношение персонала к труду, его результативность.

Существуют разнообразные подходы к определению организационной культуры. Так, О. Н. Одинцова под организационной культурой понимает «совокупность моделей поведения, ценностей и убеждений, которые приобретены организацией в процессе приспособления к внешней среде и внутренней интеграции, которые показали свою эффективность и разделяются большинством членов организации» [2].

Н. В. Власова считает, что организационная культура «выступает продуктом взаимодействия сотрудников, регулируемого смысловой системой личности, ядро которой составляет ее морально-нравственная сфера, основанная на этических ценностях и смыслах» [1].

По нашему мнению, организационная культура – это совокупность определенных правил, норм, символов, моделей поведения, подходов, присущих конкретной организации, согласованная со всеми членами коллектива или подавляющим большинством.

Существует прямая взаимосвязь между организационной культурой и эффективностью управления.

В каждой организации имеются свои отличительные ценности и принципы, на которых основана деятельность предприятия. Они и определяют эффективность деятельности компании.

Организационная культура должна соответствовать принципам морали, которые разделяются большинством членов организации. Именно в этом случае будет наблюдаться положительное воздействие организационной культуры на рост эффективности выполняемой работы.

По нашему мнению, ценности и принципы, определенные организацией, обуславливают отношение работников не только к работе, но и к результату своего труда, поэтому менеджеры должны уделять формированию правильных ценностей в компании особое внимание. Не менее существенным является контроль над тем, доносятся ли эти ценности до новых сотрудников организации.

Если учесть, что организационная культура может влиять на определенную степень приверженности работников к предприятию, на их желание работать с максимальной отдачей, то следует, что в компаниях, в которых разработана система поощрений, признания вклада каждого работника в общий результат, а также предусматривается возможность участия работников в принятии решений, эффективность труда выше, чем на других предприятиях, где подобное не культивируется.

На сегодняшний день уже не требуется подтверждений того, что конкурентоспособность организации все сильнее зависит от ее культуры. Аксиомой является то, что организация совершенствует культуру, а культура – организацию.

Поскольку организационная культура становится определяющим фактором достижения долгосрочной эффективности организаций, необходимо, чтобы управление организационной культурой стало значимой функцией менеджмента, содержащей свои измерители и критерии результативности. А это предполагает разработку стратегии изменения организационной культуры и осуществления самого процесса изменений.

#### ***Библиографический список***

1. Власова, Н. В. Диалогическая сущность взаимодействия и развитие организационной культуры / Н. В. Власова // От истоков к современности. 130 лет организации психологического общества при Московском университете : сборник материалов юбилейной конференции : в 5 т. / отв. ред. : Д. Б. Богоявленская. – 2015. – С. 125-127.
2. Одинцова, О. Н. Сущность и современная оценка организационной культуры / О. Н. Одинцова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2014. – № 4. – С. 47-53.

# ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЛИКВИДНОСТИ И ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Видищева Р. С.

*Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ОГУ, г. Орск*

## **Аннотация**

*В статье исследуются возможные пути повышения уровня ликвидности и платежеспособности предприятий в современных экономических условиях. Описаны основные мероприятия, способствующие росту эффективности деятельности предприятия.*

**Ключевые слова:** *ликвидность, платёжеспособность, управление, информация, планирование, хозяйственная деятельность.*

**Keywords:** *liquidity, solvency, management, information, planning, economic activity.*

Эффективное управление ликвидностью и платежеспособностью хозяйствующих субъектов на сегодняшний день выступает достаточно важным аспектом работы предприятий и включает в себя целый комплекс мероприятий, содержащих планирование, оперативное управление, создание гибкой организационной структуры управления всего хозяйствующего комплекса, а также его структурных подразделений. Достаточно часто применяются такие методы управления, как регламентирование, регулирование и инструктирование. Особое место принадлежит действиям, посвященным разработке положений о структурных подразделениях предприятия, должностных инструкциях сотрудников, движении потоков информации в разбивке по срокам, ответственным лицам, результативным показателям [2; 145].

Работа по планированию уровня ликвидности и платежеспособности необходима по причине того, что чаще всего нужно увязывать источники поступления и направления использования собственных денежных средств. Речь идет об установлении связи между общим уровнем затрат, приходящихся на весь объем производимой продукции, и предполагаемым уровнем задолженности. Поступления финансовых ресурсов могут не совпадать во времени с необходимыми платежами, связанными с погашением кредиторской задолженности, а также процентов по долговым обязательствам.

На стадии планирования достаточно эффективным может оказаться формирование платежного календаря, содержащего информацию о суммах и сроках притока и оттока денежных средств. При этом структура оттоков, включающая в себя кредиторскую задолженность и внутренний долг, не должна выходить за рамки структуры сводной сметы затрат. Это означает, что общая сумма платежей должна быть выше уровня общей суммы затрат. В обратном случае, собственных источников финансовых ресурсов может не хватить для покрытия прочих статей калькуляции [3; 248].

Таким образом, если данные о притоках денежных средств заранее известны, то должна производиться корректировка оттоков по суммам и срокам. В любом случае, можно заранее предусмотреть периоды времени, когда будет

иметь место недостаток денежных средств для покрытия текущих расходов, и предпринять необходимые меры для выхода из сложившейся ситуации.

Текущее управление ликвидностью и платежеспособностью предполагает специфическую обработку учетной информации. Результатом этого процесса является формирование внутренних аналитических и учетных форм. Эти формы представляют собой стандартные типовые документы для служебного пользования, формируются на базе бухгалтерских данных и могут быть получены в любой момент по требованию пользователя – за год, квартал, месяц и день [5; 98].

Для обеспечения нормального уровня ликвидности и платежеспособности организация должна располагать гибкой структурой капитала и иметь возможность обеспечивать его движение так, чтобы имело место постоянное превышение доходов над расходами.

Повышению уровня ликвидности и платежеспособности предприятия также будут способствовать следующие мероприятия:

- диверсификация производства – направление активов на различные виды деятельности – принцип «исключения концентрации всех активов в одном месте»;

- погашение дебиторской задолженности предприятия.

Одной из причин возникновения дебиторской задолженности является неотрегулированность отношений предприятия и банка, приводящая к серьезным финансовым проблемам. При составлении и заключении договора на расчетно-кассовое обслуживание необходимо руководствоваться следующими рекомендациями:

- договорные отношения с банком должны предусматривать оплату за временное использование средств предприятия, находящихся на расчетном счете;

- в договоре должно быть определено, что зачисление средств предприятия на расчетный счет производится в течение операционного дня на дату поступления платежных документов, в случае задержки поступления банк обязан уплатить пени за каждый день просрочки;

- установить ответственность банка за задержку платежей в связи с неправильной адресацией платежных документов с начислением пеней за каждый день просрочки;

- банку принимать и выдавать денежные средства по первому требованию клиента в пределах средств, имеющихся на его расчетном счете, и в пределах сумм, предусмотренных заявкой клиента по кассовому плану;

- в случае неоднократного нарушения банком своих обязательств, предприятие оставляет за собой право расторгнуть договор на расчетно-кассовое обслуживание в одностороннем порядке.

В качестве дополнительных источников финансирования можно выделить нетрадиционные методы обновления материальной базы и ускоренной модернизации основных фондов, одним из которых является лизинг. Лизингодатель, предоставляя лизинг получателю основных фондов на установленный договором срок и за определенную плату, по существу реализует принципы срочности, возвратности и платности, присущие кредитной сделке.

Проблемы ликвидности нередко возникают в результате того, что до начала реализации нового бизнеса или проекта не устанавливается, сколько денег необходимо для его запуска. Именно поэтому перед тем, как начать бизнес, необходимо выяснить, сколько на это реально потребуется финансовых ресурсов. Если речь идет о начинающем предприятии, самое важное – убедиться, что имеется достаточно финансовых средств.

Основным моментом в управлении ликвидностью и платежеспособностью выступает постоянный контроль за уровнем ее показателей. Коэффициенты ликвидности предоставляют оценку способности предприятия покрывать краткосрочные обязательства. Важное место необходимо отводить коэффициенту текущей ликвидности и коэффициенту срочной ликвидности.

Коэффициент текущей ликвидности должен быть под постоянным контролем в том случае, если предприятие активно развивается и функционирует.

Серьезное место в процессе управления ликвидностью и платежеспособностью принадлежит планированию, то есть постановке конкретных целей для предприятия, а именно: увеличение доли рынка, увеличение объема оборота, увеличение размера прибыли и пр. Использование бизнес-плана должно стать обязательным элементом деятельности предприятий, так как именно этот документ позволяет планировать необходимый объем ресурсов, достаточный для нормального его функционирования.

Тщательно проработанный бизнес-план позволяет отслеживать динамику и выявлять периоды, когда предприятие особенно нуждается в дополнительном финансировании с целью поддержания должного уровня ликвидности и платежеспособности.

С платежеспособностью тесно связано понятие банкротства. Таким образом, крайне важно проводить мероприятия, направленные на профилактику банкротства предприятия, качественно формировать бухгалтерскую отчетность, в частности, отчет о движении денежных средств, работать с дебиторами и т.п.

В том случае, если производственный процесс осуществляется бесперебойно, а дефицит денежных средств все-таки возник, целесообразно прибегать к краткосрочному банковскому кредитованию, предварительно оценив положительные и отрицательные последствия. Особое внимание необходимо обращать на следующие аспекты, прямо или косвенно влияющие на финансовую устойчивость предприятия:

- 1) сезонность. В данном случае необходимо обращать внимание на сезонность различных сторон деятельности хозяйствующего субъекта. Учитывать только сезонность продаж недостаточно по причине того, что негативное влияние может быть оказано сезонностью поставок материально-производственных ресурсов и пр.;

- 2) лишние инвестиции. Каждому хозяйствующему субъекту необходимо серьезно подходить к вопросу относительно объема инвестиционных ресурсов, привлеченных в производственный процесс. Привлечение инвестиционных ресурсов снижает степень ликвидности имущества предприятия, что негативным образом может сказаться на результатах деятельности;

3) инвестирование текущей деятельности за счет будущих денежных потоков. Использование финансовых ресурсов будущих периодов грозит предприятию потерей ликвидности и платежеспособности.

Таким образом, нами описаны возможные пути повышения эффективности управления ликвидностью и платежеспособностью хозяйствующих субъектов на современном этапе экономического развития общества.

### *Библиографический список*

1. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент : курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА – М. ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2016 – 228 с.
2. Маркарьян, Э. А. Экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник / Э. А. Маркарьян, Г. П. Герасименко, С. Э. Маркарьян. – Изд. 2-е, исправл. и дополн. – Ростов н/Д : Феникс, 2017. – 560 с. – (Высшее образование)
3. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2018. – 800 с.
4. Орлова, Е. В. Определяем ликвидность баланса / Е. В. Орлова – <http://www.1-fin.ru>
5. Поляк, Г. Б. Финансовый менеджмент : учебник для вузов / Г. Б. Поляк, И. А. Акондис, Т. А. Краева. – М. : Финансы, ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 264 с.

## **РАЗРАБОТКА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЛАНА ОТКРЫТИЯ КРОЛИЧЬЕЙ ФЕРМЫ «БЕЛЫЙ КРОЛИК»**

**Давыдова К. С., Разенкова Е. О.**

*Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ОГУ, г. Орск*

### **Аннотация**

*Данный проект рассматривает разработку производственного плана для фермы по выращиванию кроликов с дальнейшей их реализацией. Это направление является достаточно выгодным, т.к. может обеспечить круглогодичным доходом, несмотря на относительно небольшие вложения.*

**Ключевые слова:** *создание бизнеса, открытие фермы, кролики.*

**Keywords:** *business creation, opening a farm, rabbits.*

### **Производственный план**

Для реализации проекта по открытию фермы по выращиванию кроликов потребуется площадь в размере 150 кв. метров. Планируется арендовать помещение за пределами города Орска. Аренда будет составлять 25 000 рублей в месяц.

Планируемый объем производства за производственный цикл (4 месяца) – 470 кг, за год (3 производственных цикла) – порядка 1420 кг.

Первоначально необходимо закупить клетки и установить их друг на друга в 2 ряда. Всего будет около 156 клеток, то есть 6 рядов по 13 клеток. Затем закупить инвентарь для уборки. После этого нужно установить холодильную камеру, вмещающую около 500 кг мяса. Клетки для кроликов будут изготовлены сварщиком из оцинкованной сварочной сетки, которую мы закупим в строи-

тельном магазине за 35 750 руб. Также нужно закупить около 5 мешков корма на первый месяц существования фермы.

Для начала разведения кроликов необходимо закупить 3 самцов и 10 самок породы белый великан, 2 самцов и 5 самок новозеландцев. Возраст самок составит 6 месяцев, а самцов – 7. По плану во второй год производства закупим ещё 3 крольчих породы белый великан.

Качество мяса будет проверяться на ветеринарно-санитарном осмотре ветеринаром.

За первый год производства планируется 5 окролов, за второй – 6.

Далее в таблице 1 рассмотрим планируемый объём продаж за первый год функционирования фермы.

Таблица 1

***Планируемый объём продаж в натуральном выражении ООО «Белый кролик» за первый год функционирования по месяцам, кг***

<b>Наименование</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>Год</b>
Белый великан	0	0	0	315	0	315	0	350	0	350	0	350	1680
Новозеландский	0	0	0	135	0	135	0	150	0	150	0	150	720
Итого	0	0	0	450	0	450	0	500	0	500	0	500	2400

По данным таблицы 1 видно, что значительное увеличение объема продаж планируется в августе и декабре.

Далее в таблице 2 рассмотрим данные за второй год функционирования.

Таблица 2

***Планируемый объём продаж в натуральном выражении ООО «Белый кролик» за второй год функционирования по кварталам, кг***

<b>Наименование</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Год</b>
Белый великан	455	910	455	910	2730
Новозеландский	150	300	150	300	900
Итого	605	1210	605	1210	3630

Продавать мясо кролика планируется не только целыми тушками, но и частями. Следует учесть, что разделывать мы будем только кроликов породы Белый великан. В таблице 3 рассмотрим соотношение цельных и разделанных тушек за первый год. Расчёты проводились с условием того, что часть тушек мы будем продавать целиком по 350 руб./кг, а части: филе – 600, спинка – 520, окорок – 550, ножки – 400.

Таблица 3

**Соотношение цельных и разделанных тушек за первый год функционирования фермы по кварталам, шт.**

Тушка	1	2	3	4	Год
Цельная	0	40	50	50	140
Разделанная	0	50	50	50	150
Всего	0	90	100	100	290

В таблице 4 представлено соотношение цельных и разделанных тушек за второй год функционирования фермы по кварталам.

Таблица 4

**Соотношение цельных и разделанных тушек за второй год функционирования фермы по кварталам**

Тушка	1	2	3	4	Год
Цельная	60	120	60	120	360
Разделанная	70	140	70	140	420
Всего	130	260	130	260	780

Планируемый объём продаж в стоимостном выражении за первый год функционирования представлен в таблице 5.

Таблица 5

**Планируемый объём продаж в стоимостном выражении ООО «Белый кролик» за первый год функционирования по месяцам, тыс. руб.**

Наименование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	год
Белый великан	0	0	0	145,25	0	145,25	0	157,5	0	157,5	0	157,5	763
Новозеландский	0	0	0	47,25	0	47,25	0	52,5	0	52,5	0	52,5	252
Итого	0	0	0	192,5	0	192,5	0	210	0	210	0	210	1015

Планируемый объём продаж в стоимостном выражении ООО «Белый кролик» за второй год функционирования по кварталам в таблице 6.

Таблица 6

**Планируемый объём продаж в стоимостном выражении ООО «Белый кролик» за второй год функционирования по кварталам, руб.**

Наименование	1	2	3	4	Год
Белый великан	208 250	416 500	208 250	416 500	1 249 500
Новозеландский	52 500	105 000	52 500	105 000	315 000
Итого	260 750	521 500	260 750	521 500	1 564 500

Исходя из планов, выручка от реализации мяса за первый год составит 1 015 000 руб., за второй год функционирования – 1 564 500 руб.

### *Библиографический список*

1. Репин, В. В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / В. В. Репин. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с. – ISBN 978-5-91657-521-7

## **РЕИНЖИНИРИНГ КАК НОВЫЙ ЭТАП РАЗВИТИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА**

**Жаманкулова А. У., Суменкова К. М., Максимова Е. А.**

*Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ОГУ, г. Орск*

### **Аннотация**

*В статье рассмотрено общее понятие реинжиниринга, его способы и методы применения, а также факторы, влияющие на получение отрицательного результата при его применении.*

**Ключевые слова:** *реинжиниринг, проектирование бизнес-процессов, реконструирование бизнеса.*

**Keywords:** *reengineering, business process design, business reconstruction.*

Экономика – это наука, которая не стоит на месте, она развивается, совершенствуется. В условиях постоянных изменений в экономике существует острая необходимость в новых методах и приемах, которые те или иные предприятия смогли бы использовать для повышения своей эффективности. Поэтому для решения данной проблемы актуально применять такой экономический инструмент, как реинжиниринг.

Что же такое «реинжиниринг»? Впервые данный термин был упомянут в статье Майкла Хаммера «Реинжиниринг: не автоматизируйте – уничтожайте» (1990). Автор рассматривал данный тип деятельности как «фундаментальное перепроектирование бизнес-процессов фирм с целью достижения коренных улучшений в главных актуальных показателях их работы: цену, качество, обслуживание и темпы» [4; 98]. Стоит отметить, что реинжиниринг делает упор на то, чтобы вся система взаимодействия составляющих бизнеса была нацелена на получение максимального эффекта, который невозможно получить каждому элементу в отдельности, но реально достичь за счет совместных усилий, организованных оптимальным образом.

Объектом реинжиниринга являются не организации, а процессы. Компании подвергают реинжинирингу не свои отделы продаж либо производства, а работу, выполняемую персоналом этих отделов. Следовательно, основной задачей данного инструмента является найти наиболее оптимальный и действенный метод реконструирования имеющегося бизнеса с использованием новых техно-

логий для достижения основной цели – предоставления широкого спектра услуг клиентам [3; 55].

В настоящее время реинжиниринг бизнес-процессов является одним из лучших методов увеличения производительности хозяйственной деятельности современных организаций [1; 55]. Такой тип деятельности востребован на мировом рынке, так как он применяется в следующих ситуациях:

1. Организация, которая находится в кризисном состоянии, и ее положение на рынке являются максимально неконкурентоспособным.

2. Организация, у которой текущее положение вполне удовлетворительно, однако она является уязвимой, так как с появлением любого препятствия (к примеру, конкурентов) состояние ее на рынке резко ухудшится.

3. Организация, которая стабильна на рынке, является лидером в своей сфере. Применение реинжиниринга обуславливается тем, что руководитель данной фирмы стремится укрепить свой рейтинг среди других фирм.

На современном этапе развития экономики были разработаны следующие действенные методологии реинжиниринга:

1. Методология структурного анализа и проектирования (SASD).

2. Методология SADT.

3. Методология IDEF [2; 111].

Стоит отметить, что существуют ситуации, когда проекты реинжиниринга заканчиваются неудачей. Выделяют ряд факторов, влияющих на данный результат:

1. Отсутствие стремления рисковать и развиваться. Это связано с тем, что большинство менеджеров не хотят выходить из зоны комфорта, чтобы получить результат лучше текущего на 10-20%, именно из-за такого стремления бизнес-процесс усложняется на ранних этапах.

2. Отсутствие достаточной квалификации у менеджеров. Руководители среднего уровня не могут оценить весь процесс в целом, учесть сильные и слабые стороны не только своей компании, но и конкурентов.

3. Организация отказывается от кардинальной перестройки и только частично улучшает свою деятельность. После достижения определенных результатов многие менеджеры возвращаются к старым методам работы.

4. Минимальное вложение инвестиций в проект реинжиниринга. Стоит отметить, что такие проекты очень затратны и требуют особого внимания. Поэтому для них должен быть выделен отдельный бюджет, а также самые ответственные работники. Противопоказано проводить реинжиниринг с другими проектами или программами.

5. Особую роль в неудачах играют ошибки руководителей в управлении персоналом. Руководство должно предвидеть то, что могут быть ущемлены чьи-то права, и предотвратить сопротивление к новым перестройкам системы.

Однако большинство факторов связано непосредственно с организацией и ее отношением к развитию, но не с самой концепцией реинжиниринга. И поэтому такой тип деятельности не утрачивает свою актуальность.

### *Библиографический список*

1. Робсон, М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах ; пер. с англ. Н. Д. Эриашвили. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
2. Топтелов А. Выбор информационной системы для управления бизнес-процессами / А. Топтелов // Финансовая газета. – 2009. – С. 24.
3. Уткин, Э. А. Бизнес-реинжиниринг. Обновление бизнеса / Э. А. Уткин. – М. : ЭКМОС, 2018.
4. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации : манифест революции в бизнесе ; пер. с англ. Ю. А. Корнилович / М. Хаммер, Дж. Чампи. – М. : Манн, Иванов и Фебер, 2017. – 287 с.

## **ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ПО ИЗГОТОВЛЕНИЮ ЮВЕЛИРНЫХ УКРАШЕНИЙ**

**Земских К. В.**

*Ledy Collection, г. Балашиха*

**Никушкина А. А**

*Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ОГУ, г. Орск*

### **Аннотация**

*В статье рассматривается бизнес-процесс по изготовлению ювелирных украшений на заказ. Проводится анализ эффективности процесса с использованием ряда методов (Критические инциденты, Контрольный листок, Схема Исикавы, Анализ коренной причины).*

**Ключевые слова:** *бизнес-процесс, оптимизация.*

**Keywords:** *business process, optimization.*

Бизнес-процесс – это регулярно повторяющаяся последовательность взаимосвязанных мероприятий (операций, процедур, действий), при выполнении которых используются ресурсы внешней среды, создается ценность для потребителя и выдается ему результат. У бизнес-процесса должен быть единый менеджер, который управляет процессом и отвечает за его результат.

Результат бизнес-процесса – это наиболее важная его составляющая. Деятельности без результата не бывает; иначе это не деятельность, а бесцельное времяпрепровождение. Без достижения результата (причем с требуемыми потребителю характеристиками) деятельность бессмысленна. А от того, как процесс выстроен, зависят в том числе и издержки этого процесса.

Оптимизация бизнес-процесса – это изменение его с целью повышения эффективности и результативности работы.

Рассмотрим бизнес-процесс изготовления ювелирных украшений на заказ на рисунке 1.

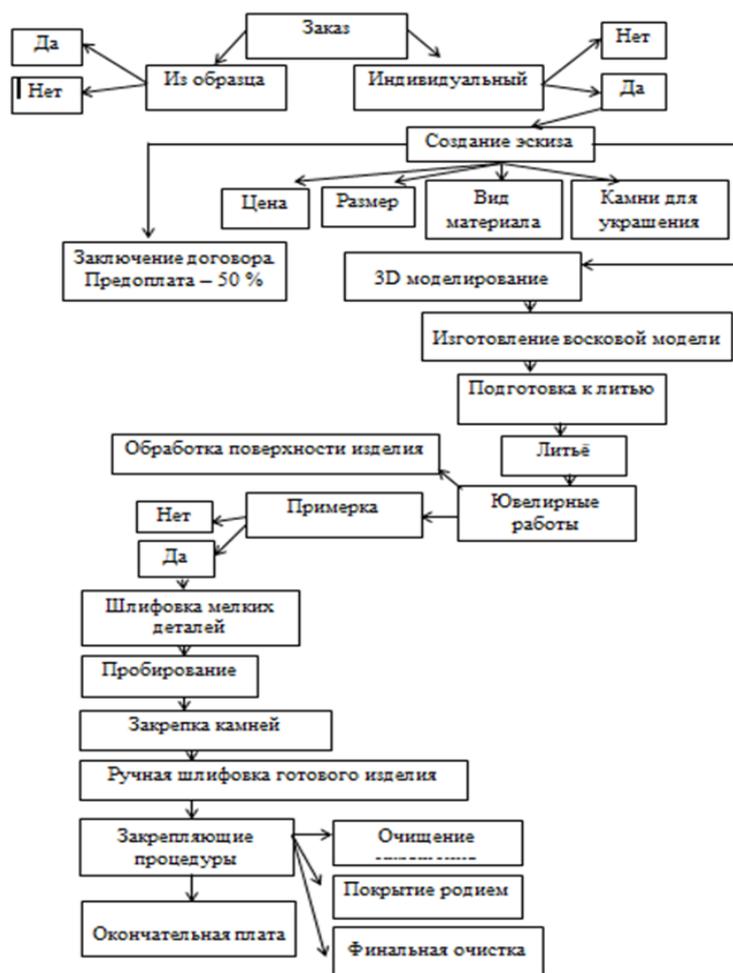


Рис. 1. Бизнес-процесс изготовления ювелирных украшений

Для оценки эффективности данного процесса, применим следующие методы:

1) Критические инциденты (рис. 2).

Рассмотрев рисунок 2, можно сделать вывод, что число случаев с испорченными изделиями является самым большим критическим инцидентом. Затем проблема с затягиванием сроками (7), отказ заказчика (5) и нехватка сырья (2).

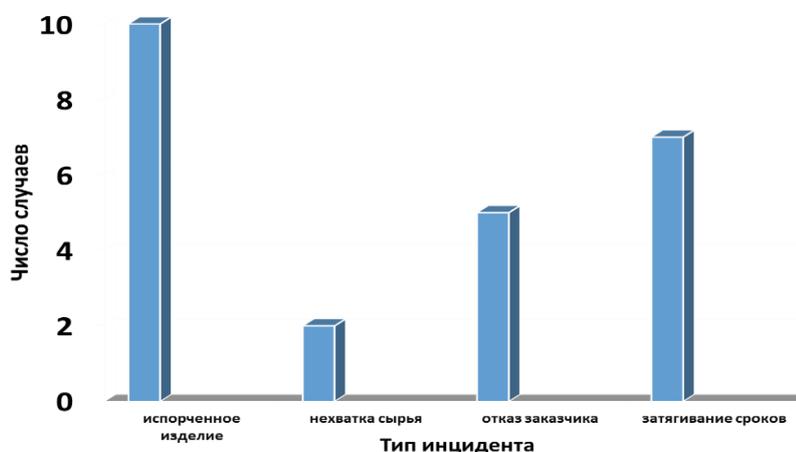


Рис. 2. Критические инциденты процесса изготовления ювелирных украшений

2) Контрольный листок. Это бланк-формуляр, предназначенный для регистрации данных (табл. 1).

Таблица 1

**Контрольный листок для регистрации причин возникновения проблем в процессе изготовления ювелирных украшений**

Причина возникновения	I месяц	II месяц	III месяц	IV месяц	Общее число случаев по данной причине
Испорченное изделие	//	v	/	//	10
Нехватка сырья	/	-	-	/	2
Отказ заказчика	/	-	/	///	5
Затягивание сроков	///	//	-	//	7
Общее число случаев	7	7	2	8	24

Проведенный анализ показал, что испорченное изделие встречается чаще всего во втором месяце. Это связано с некачественным сырьём и с нехваткой квалифицированных мастеров.

3) Схема Исикавы (рыбий скелет) (рис. 3).

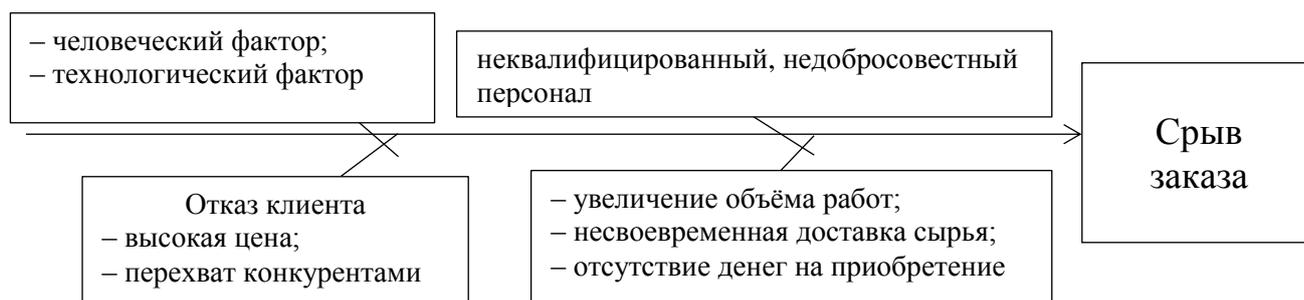


Рис. 3. Схема Исикавы (рыбий скелет)

Проведенный анализ показал, что влияет на основную проблему, которая приводит к срыву заказа – это отказ клиентов, неквалифицированный персонал, большой объем работ.

4) Анализ коренной причины. Этот метод заключается в том, чтобы найти главную причину исследуемой проблемы. Этими проблемами являются, как правило, личные факторы или модные тенденции.

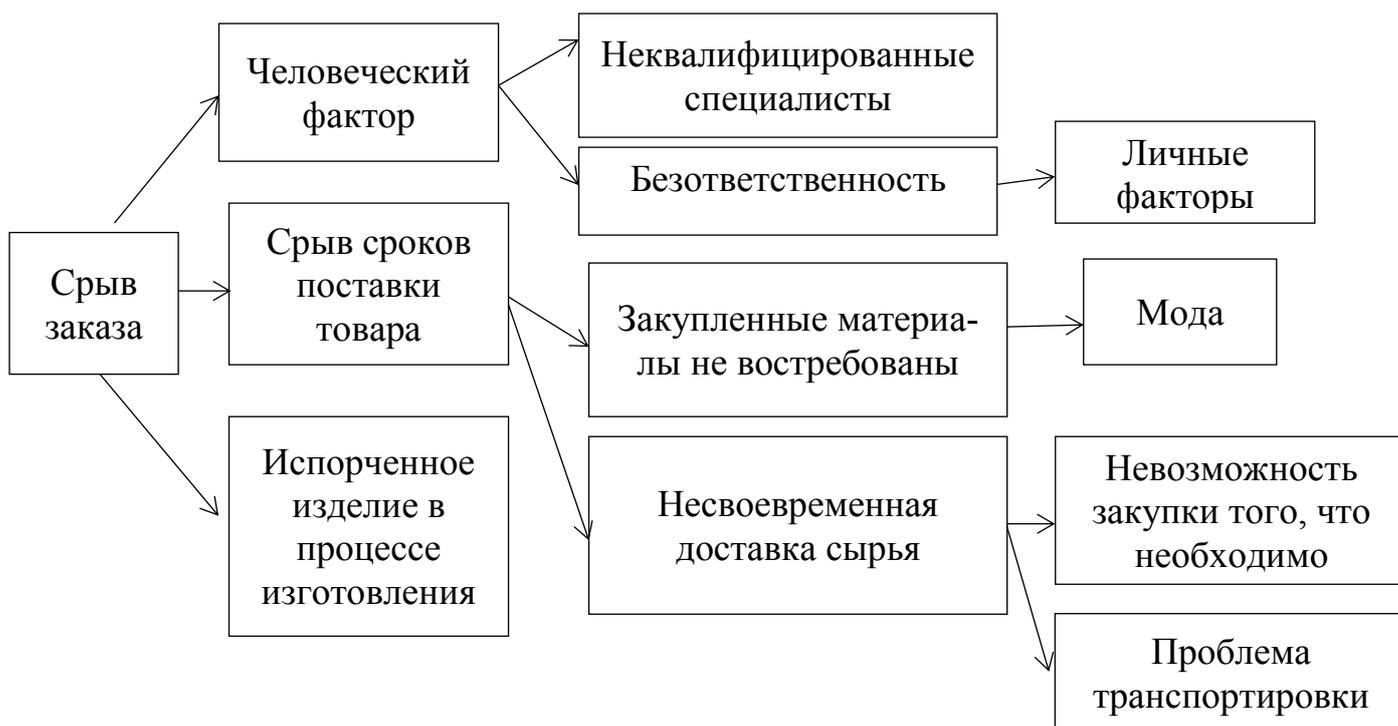


Рис. 4. Анализ коренной причины изготовления ювелирных украшений

5) Матричная диаграмма. Матричная диаграмма предназначена для выявления взаимосвязи между ожиданиями покупателей и процессами, от которых они зависят (табл. 2).

Таблица 2

### Матричная диаграмма

Ожидание клиентов	Анализ конкурентов	Анализ рынка	Обучение персонала	Обслуживание клиента	Реклама	Итого
Доступность продукта	○	●	●	●	△	38
Качество продукта			●	●		20
Соблюдение сроков			●	△	△	16
Итого	5	10	30	23	6	74

По данным таблицы 2 видно, что наибольшая зависимость таких ожиданий клиента, как качественный продукт, происходит от таких процессов, как обучение персонала и обслуживание клиента.

Таким образом, на основании полученных результатов можно предложить следующее:

- 1) повысить качество изготавливаемых изделий путем закупки более дорого сырья;
- 2) повысить квалификацию имеющихся сотрудников;
- 3) приобрести новое оборудование.

#### *Библиографический список*

1. Зенченко, И. В. Управление бизнес-процессами : учебно-методическое пособие / И. В. Зенченко. – Орск : Издательство Орского гуманитарно-технологического института (филиала) ОГУ, 2016. – 116 с. – ISBN 978-5-8424-0836-8.

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КНИЖНОГО МАГАЗИНА**

**Зенченко И. В.**

*Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ОГУ, г. Орск*

#### **Аннотация**

*В статье проводится стратегический анализ деятельности организации, а именно: анализ целей, ассортимента, механизм наценки, ABC-анализ, анализ товарного ассортимента, выявляются основные проблемы в деятельности.*

**Ключевые слова:** *ассортимент, анализ, стратегические цели, проблемы, перспективы.*

**Keywords:** *assortment, analysis, strategic goals, problems, prospects.*

Магазин «Современник» (ИП Ежова С. И.) функционирует на рынке книжных и канцелярских товаров и товаров для офиса в городе Орск. Как малое предприятие, ИП Ежова С. И. добилась хороших результатов: средний товарооборот за 2016-2018 гг. превышал 36 млн руб., магазин сотрудничает с крупными федеральными поставщиками, такими как: ООО «АСТ-Пресс», ООО «ЭКСМО», ЗАО «Фарм», International Paper, ООО «Книжный дом», ООО «Современная школа», ООО «Букмастер», ООО «Литур», ООО «Лениздат», АО «Высшая школа».

На рисунке 1 представлены стратегические цели магазина «Современник» и решения по их достижению.

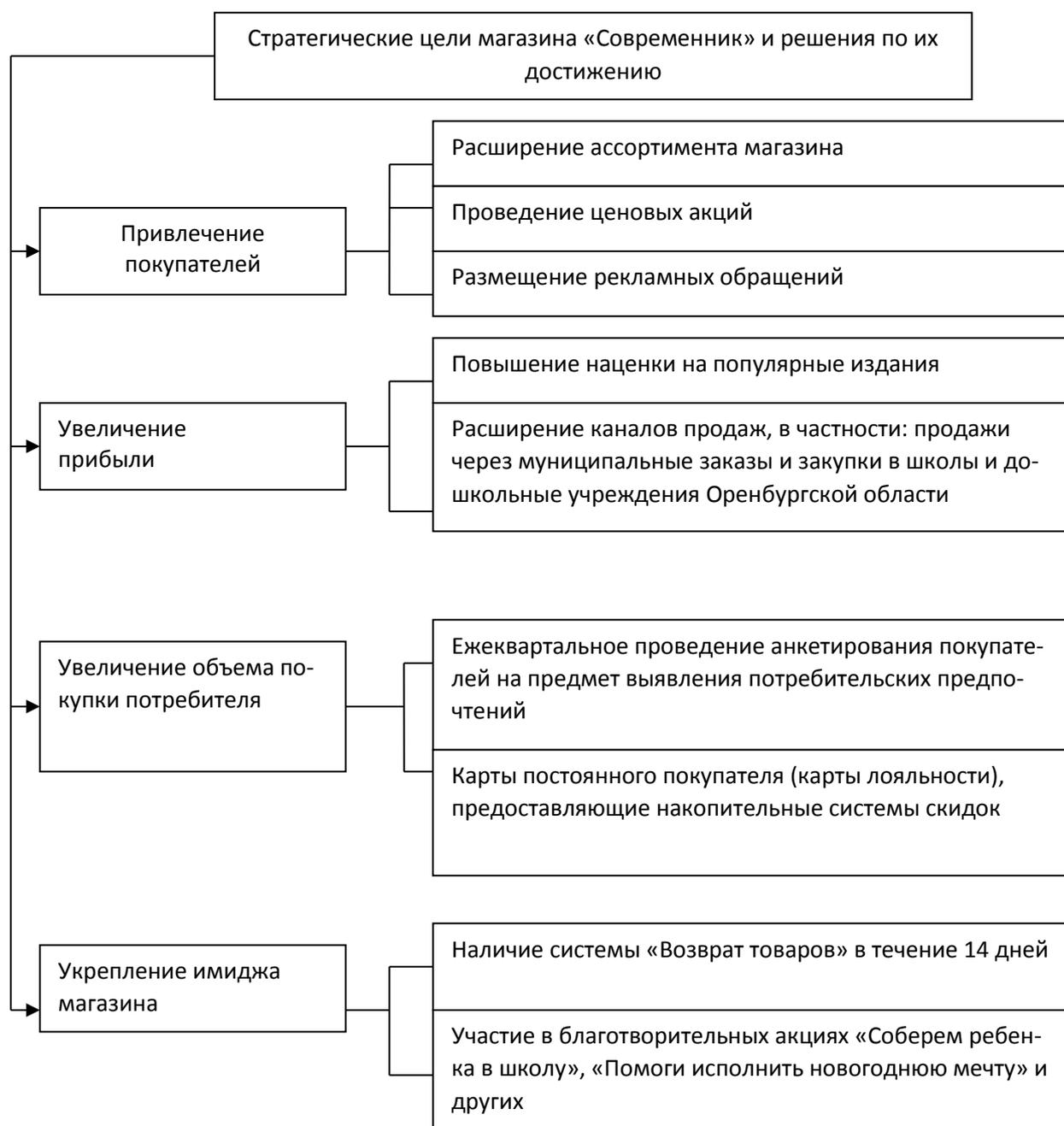


Рис. 1. Стратегические цели магазина «Современник» (ИП Ежова С. И.)

В таблице 1 представлен ассортимент продукции ИП Ежова С. И. за 2016-2018 гг.

Исходя из таблицы 1 видно, что большую часть ассортимента в 2016-2018 гг. составляют книги: 4596 шт., 4530 шт. и 4620 шт. соответственно, из них наибольшую часть составляют научная (1896 шт., 1986 шт. и 1789 шт. соответственно) и учебная литература (1578 шт., 1675 шт., 1899 шт. соответственно).

**Ассортимент продукции магазина «Современник» (ИП Ежова С. И.)  
за 2016-2018 гг.**

Группа товаров	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение, +/-		Темп роста, %	
				2017 г./ 2016 г.	2018 г./ 2017 г.	2017 г./ 2016 г.	2018 г./ 2017 г.
Канцелярские принадлежности,	2859	2985	2896	126	-89	104,41	97,02
Книги, всего, шт., в т. ч.:	4596	4530	4620	-66	90	98,56	101,99
– научная литература;	1896	1986	1789	90	-197	104,75	90,08
– учебная литература;	1578	1675	1899	97	224	106,15	113,37
– художественная литература;	789	569	605	-220	36	72,12	106,33
– справочная литература	333	300	327	-33	27	90,09	109,00
Календари, шт.	49	51	39	2	-12	104,08	76,47
Сувениры, всего, шт., в т. ч.:	41	90	84	49	-6	219,51	93,33
– декор;	20	54	20	34	-34	270,00	37,04
– игры;	11	16	25	5	9	145,45	156,25
– сувениры к празднику.	10	20	24	10	4	200,00	120,00
Хобби-товары, всего, шт., в т. ч.:	351	349	461	-2	112	99,43	132,09
– конструкторы;	125	130	136	5	6	104,00	104,62
– сборные модели;	75	70	125	-5	55	93,33	178,57
– развивающие наборы;	152	89	90	-63	1	58,55	101,12
– товары для художников	48	60	110	12	50	125,00	183,33
Итого, шт.	7896	8005	8100	109	95	101,38	101,19

На втором месте по количеству находятся канцелярские принадлежности, которые в 2016-2018 гг. составили 2859 шт., 2985 шт. и 2896 шт. соответственно. На третьем – хобби-товары: 351 шт., 349 шт. и 461 шт. (из них наибольшую часть составляют конструкторы: 125 шт., 130 шт. и 136 шт. в течение 3 лет, далее – развивающие модели: 152 шт., 89 шт. и 90 шт., на третьем месте сборные

модели: 75 шт., 70 шт. и 125 шт. соответственно, наименьшую часть составляют товары для художников: 48 шт., 60 шт. и 110 шт.) На четвертом месте сувенирная продукция: 41 шт., 90 шт. и 84 шт. (из них декор: 20 шт., 54 шт. и 20 шт. соответственно, игры: 11 шт., 16 шт., 25 шт., сувениры к празднику: 10 шт., 20 шт. и 24 шт. соответственно).

Проанализируем механизм наценки на покупную стоимость и цену реализации в «Современнике» (ИП Ежова С. И.) (табл. 2).

Таблица 2

**Механизм наценки на покупную стоимость и цену реализации в «Современнике» (ИП Ежова С. И.) на декабрь 2018 г.**

Жанры / категории книг	Покупная стоимость, руб.	Наценка, %		Цена реализации, руб.
		В руб.	В %	
Книги из категории «Детская литература»				
– «Сборник стихов Агнии Барто»	213	61,77	29	274,7
– «Красная шапочка»	49	15,19	31	64,1
– «Сказки Андерсона для любознательных»	118	41,30	33,9	159,3
– «Путешествие по Золотому кольцу России»	244	63,44	26	307,4
– «Черная курица, или Подземные жители»	69	24,84	34	93,8
– Сборник стихов «Самуил Маршак»	97	28,13	29	125,1
Книги из категории «Учебная и методическая литература»				
– Методические рекомендации к уроку «География за 7 класс»	82	22,14	27	104,1
– учебник «Английский язык за 5 класс»	319	106,22	33,3	425,2
– Прописи «1 класс, часть 1»	26	8,528	32,8	34,5
– Словарь русского языка	293	79,11	27	372,1
Книги из категории «Художественная литература»»				
«В. Гафт «Ступени. Собрание моих сочинений в одном томе»	6523	1891,6	29	8414,6
«Михаил Булгаков. Биография (комплект из двух книг)»	388	128,04	33	516,0
«В. Высоцкий «Две судьбы»»	291	98,94	34	389,9
Средняя наценка, %	-	-	30,9	-

В анализе использовались сведения о закупках и покупной стоимости в трех категориях книжной продукции. Из таблицы 2 видно, что при рассмотрении особенностей наценки на книжные товары различных жанров и категорий были выявлены следующие тенденции:

– процент наценки на покупную стоимость (стоимость закупки) книжной продукции не превышает 36%;

– наименьший процент наценки наблюдается в категории «Детская литература», так, книга «Путешествие по Золотому кольцу России» выставляется в магазине «Современник» с наценкой в 26%;

– наибольший процент наценки наблюдается в категории «Художественная литература», так, книга «В. Высоцкий «Две судьбы» реализуется с 34% наценкой.

Средний процент наценки в магазине «Современник» составляет 30,9% в приведенной нами выборке. Стоит заметить, что был проведен анализ в разных категориях книг, представляющих различные жанры литературы, что позволяет дать более точное представление об общем механизме наценки в магазине, который варьируется от 26% до 34%. Разница в наценке может объясняться множеством факторов, самыми вероятными из которых являются: наличие скидок от поставщиков-партнеров, уровень спроса покупателей и популярность конкретных изданий и видов книжной продукции.

В таблице 3 представлена динамика источников поступления выручки в магазине «Современник» (ИП Ежова С. И.) за 2016-2018 гг.

Таблица 3

***Динамика источников поступления выручки в магазине «Современник» (ИП Ежова С. И.) за 2016-2018 гг.***

Показатель	Значение показателя			Абсолютное отклонение	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.
Выручка от розничной реализации товаров и продукции	28383	28577	27841	193	-736
Выручка от реализации товаров по муниципальному заказу (в школы и дошкольные учреждения)	8006	7596	8792	-409	1196
Итого выручка от реализации товаров, продукции и услуг	36389	36173	36633	-216	460

Из таблицы 3 видно, что выручка от реализации товаров по муниципальному заказу за 2016-2017 гг. снижалась на 48 тыс. руб., за период 2017-2018 гг. – увеличивалась на 101 тыс. руб.

Предлагая более низкое ценовое предложение, ИП Ежова С. И. удавалось выиграть тендер при размещении заказа на закупки детской и школьной литературы со стороны учреждений образования города Орска и Восточного Оренбуржья. При этом реализация продукции через магазин остается стратегическим, приоритетным, постоянным и основным каналом продаж ИП Ежова С. И.

На рисунке 2 представлены основные проблемы и угрозы магазина «Современник» (ИП Ежова С. И.).



*Рис. 2. Основные проблемы и угрозы магазина «Современник» (ИП Ежова С. И.)*

Ключевыми стратегическими проблемами за последние годы для магазина «Современник» стали угрозы со стороны внешней среды. Сегодня магазину необходимы новые идеи и стратегические решения, способные нивелировать риски, связанные с внешней средой.

Выше был проведен анализ ассортимента предприятия, на основании этого представим в таблице 4 ассортиментную структуру магазина «Современник» (ИП Ежова С. И.).

Из анализа ассортиментной структуры магазина «Современник» (ИП Ежова С. И.) видно, что за анализируемый период она сильно изменилась ввиду изменения потребительских предпочтений. Так, научная литература стала пользоваться большим спросом к 2018 г. по отношению к 2016 г.: удельный вес данной категории продукции вырос с 14,8% до 19,2%. Учебная литература также нарастила долю в объеме продаж с 32,6% до 36,9 % от общего объема поступающей выручки за 2016-2018 гг. Структура продаж художественной лите-

ратуры увеличилась с 18,1% до 21,8% за 2016-2018 гг. Снижению объема подверглись: справочная литература, сувенирная продукция и игрушки.

Таблица 4

*Ассортиментная структура магазина «Современник» (ИП Ежова С. И.) за 2016-2018 гг.*

Ассортимент	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	тыс. руб.	удельный вес, %	тыс. руб.	удельный вес, %	тыс. руб.	удельный вес, %
Канцелярские принадлежности	4876	13,4	5245	14,5	5751	15,7
Научная литература	5386	14,8	6620	18,3	7034	19,2
Учебная литература	11863	32,6	13312	36,8	13518	36,9
Художественная литература	6586	18,1	7813	21,6	7986	21,8
Справочная литература	2256	6,2	1121	3,1	1758	4,8
Календари	764	2,1	398	1,1	147	0,4
Сувенирная продукция	1274	3,5	326	0,9	37	0,1
Игрушки	3384	9,3	1338	3,7	403	1,1
Итого	36389	100	36173	100	36633	100

В таблице 5 представлен ABC-анализ товарного ассортимента магазина «Современник» за 2016-2018 гг.

Таблица 5

*ABC-анализ товарного ассортимента магазина «Современник» за 2016-2018 гг.*

Наименование	Объем продаж, тыс. руб.	Доля, %	Доля нарастающим итогом, %	Группа
1	2	3	4	5
2016 г.				
Учебная литература	11863	32,6	32,6	А
Художественная литература	6586	18,1	50,7	А
Научная литература	5386	14,8	65,5	А
Канцелярские принадлежности	4876	13,4	78,9	А
Игрушки	3384	9,3	88,2	А
Справочная литература	2256	6,2	94,4	Б
Сувенирная продукция	1274	3,5	97,9	С
Календари	764	2,1	100	С

1	2	3	4	5
2017 г.				
Учебная литература	13312	36,8	36,8	А
Художественная литература	7813	21,6	58,4	А
Научная литература	6620	18,3	76,7	А
Канцелярские принадлежности	5245	14,5	91,2	Б
Игрушки	1338	3,7	94,9	Б
Справочная литература	1121	3,1	98	С
Календари	398	1,1	99,1	С
Сувенирная продукция	326	0,9	100	С
2018 г.				
Учебная литература	13518	36,9	36,9	А
Художественная литература	7986	21,8	58,7	А
Научная литература	7034	19,2	77,9	А
Канцелярские принадлежности	5751	15,7	93,6	С
Справочная литература	1758	4,8	98,4	С
Календари	147	0,4	98,8	С
Игрушки	403	1,1	99,9	С
Сувенирная продукция	37	0,1	100	С

АВС-анализ показывает, какие виды товаров приносят наибольший доход организации. В 2016 г. в магазине «Современник» 78,9% всей выручки приносили 5 категорий товаров (группа А).

К 2018 г., как видно из таблицы 5, более 76% всей выручки магазину приносили уже всего 3 категории продукции, которые можно признать стратегически важными для ИП Ежова С. И.: учебная литература, художественная и научная литература.

Таким образом, по результатам проведенного анализа сделаем следующие выводы. «Современник» занимается розничной торговлей книгами, печатными и канцелярскими товарами, журналами, игрушками и сувенирной продукцией. Магазин «Современник» ставит следующие основные стратегические цели: привлечение покупателей; увеличение прибыли; увеличение объема покупки потребителя; укрепление имиджа магазина. Сегодня магазину необходимы новые идеи и решения, способные нивелировать риски, связанные с внешней средой.

Разработка стратегии развития деятельности малого предприятия характеризуется ограниченностью ресурсов, одновременно с этим только малое предприятие может себе позволить в короткие сроки реагировать на изменения во внешней среде, корректируя или быстро внося изменения в реализацию стратегии развития. При выявлении особенностей стратегической деятельности были отмечены как по-

ложительные стороны, так и негативные тенденции. К негативным моментам и ошибкам в деятельности ИП Ежова С.И. можно отнести:

- в магазине «Современник» снижается активность молодежной аудитории покупателей;
- присутствуют ошибки в позиционировании и в выборе способа донесения коммерческого предложения до потребителей;
- компания никак не представлена в Интернете (не используется таргетинг, как привлечение покупателей и клиентов, отсутствует сайт или интернет-страница в социальных сетях).

Суть предлагаемой концепции функционирования магазина «Современник» заключается в постепенном завоевании молодежной аудитории, чтобы начиная с ранних лет молодые люди четко понимали, что при необходимости приобретать игрушки, детскую литературу, учебники или прочие книжные издания магазин «Современник» является первой альтернативой в их поиске. Поддерживать такую тесную связь с потребителем непросто – всегда существует риск потерять доверие или оставить нелесные впечатления о месте продажи в момент покупки.

На основе выявленных недостатков и скрытых резервов оптимизации развития и функционирования магазина «Современник» были предложены следующие мероприятия:

- разработка и запуск Интернет-сайта с возможностью совершения online покупки;
- расширить продуктовый (товарный) ассортимент – наладить продажи лицензионных электронных курсов подготовки к ЕГЭ;
- покупатель должен иметь возможность заказать нужную книгу или товар как в магазине, так и на сайте;
- создание небольшой детской игровой зоны в магазине;
- создание и художественное оформление «Читательского уголка» – небольшой зоны отдыха с 1-й скамьей внутри и 2 скамейками снаружи магазина;
- внести изменения в вывеску магазина.

## **АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НЕОБХОДИМОСТИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИП СИМОНОВ Е. В. «ПРОИЗВОДСТВО ЭЛЕКТРОМОНТАЖНЫХ РАБОТ»**

**Зенченко И. В.**

*Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ОГУ, г. Орск*

**Байшукурова Л. В.**

*ООО «Ростендергрупп», г. Челябинск*

### **Аннотация**

*В статье представлен финансовый анализ, анализ рентабельности и деловой активности ИП Симонов Е. В. «Производство электромонтажных работ».*

**Ключевые слова:** производство, финансовый анализ, SWOT-анализ, диверсификация.  
**Keywords:** diversification, production, financial analysis, SWOT analysis.

ИП Симонов Е. В. осуществляет производство электромонтажных работ в Оренбургской области, также предприятие предоставляет услуги: производство штукатурных работ, производство прочих отделочных и завершающих работ.

Динамика технико-экономических показателей дает возможность определить тенденцию развития деятельности ИП Симонов Е. В. «Производство электромонтажных работ», выявить слабые и сильные стороны для принятия своевременных мер по сохранению или улучшению его финансового состояния.

Основные экономические показатели деятельности предприятия представлены в таблице 1.

Данные таблицы 1 показывают, что в ИП Симонов Е. В. «Производство электромонтажных работ» за 2018 г. выручка от реализации выросла на 338 тыс. руб., или на 107,3%.

Однако в 2017 г., как мы можем видеть, выручка снизилась на 125 тыс. руб., или 28,4%. В данный период у фирмы было мало заказов. Но после разработанной правильной маркетинговой стратегии ИП Симонов Е. В. «Производство электромонтажных работ» смог повысить свою прибыль в следующем году. Из-за того, что снизилась выручка, появился убыток от продаж. В 2017 г. показатель уменьшился на 85 тыс. руб.

Таблица 1

**Основные экономические показатели деятельности ИП Симонов Е. В.  
«Производство электромонтажных работ» за 2016-2018 гг.**

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста %	
				2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.	2017 г./ 2016 г.	2018 г./ 2017 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от реализации, тыс. руб.	440	315	653	-125	338	71,6	207,3
Себестоимость оказываемых услуг, тыс. руб.	179	120	183	-59	63	67	152,5
Затраты на 1 рубль продукции, коп.	0,41	0,38	0,28	-0,03	-0,1	92,7	73,7
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	261	195	470	-66	275	74,7	241
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	20	-65	78	-85	143	-	-

1	2	3	4	5	6	7	8
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	7	-78	62	-85	140	-	-
Чистая прибыль, тыс. руб.	3	-88	85	-91	173	-	-
Численность персонала, чел.	6	5	7	-1	2	88,9	125
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	136,5	129,7	141,8	-6,8	12,1	95	109,3
Страховые отчисления (30%), тыс. руб.	40,95	38,91	42,54	-2,04	3,63	95,02	109,33

В таблице 2 отражена оценка показателей рентабельности ИП Симонов Е. В. «Производство электромонтажных работ» за 2016-2018 гг.

Как видно из таблицы 2, рентабельность в 2017 г. была отрицательной. Но в 2018 г. все показатели рентабельности возросли. Особенно возрос показатель рентабельности услуг, он увеличился на 119,8%.

Таблица 2

**Динамика показателей рентабельности ИП Симонов Е. В.  
«Производство электромонтажных работ» за 2016-2018 гг., %**

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение	
				2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.
Рентабельность услуг	1,7	-73,3	46,4	-75	119,8
Рентабельность продаж	4,5	-20,6	11,9	-25,2	32,6
Рентабельность общей деятельности	1,6	-24,8	9,5	-26,3	34,3

Далее проведем анализ деловой активности ИП Симонов Е.В. «Производство электромонтажных работ» за 2016-2018 гг. и представим его в таблице 3.

Таблица 3

**Динамика показателей деловой активности ИП Симонов Е. В.  
«Производство электромонтажных работ» за 2016-2018 гг.**

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.	2017 г./ 2016 г.	2018 г./ 2017 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	11,43	4,63	6,84	-6,8	2,21	40,53	147,61

1	2	3	4	5	6	7	8
Коэффициент оборачиваемости запасов	48,89	11,45	22,14	-37,43	10,68	23,43	193,25
Коэффициент оборачиваемости денежных средств	220	90	81,63	-130	-8,38	40,91	90,69
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	16	8,51	11,26	-7,49	2,75	53,21	132,24

Представленная в таблице 3 динамика показателей деловой активности ИП Симонов Е. В. «Производство электромонтажных работ» за период 2016-2018 гг. показывает положительную динамику, так как практически все показатели увеличиваются в 2018 г.

В целом можно заметить, что в 2017 г. у ИП Симонов Е. В. «Производство электромонтажных работ» ухудшилось финансовое состояние. Все коэффициенты по сравнению с 2016 г., стали отрицательными.

Однако в 2018 г. финансовое состояние предприятие относительно 2017 г. улучшилось. Кроме одного показателя – коэффициента оборачиваемости денежных средств. По этому показателю наблюдается тенденция спада.

В таблице 4 представлен SWOT-анализ ИП Симонов Е. В. «Производство электромонтажных работ», который позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны организации, а также потенциальные возможности и угрозы.

Таблица 4

**Матрица SWOT-анализ деятельности ИП Симонов Е. В.  
«Производство электромонтажных работ»**

<b>Возможности и угрозы</b>	Возможности: 1) наличие новых привлекательных географических рынков; 2) появление новых технологий; 3) растущий рынок	Угрозы: 1) дефицит специалистов; 2) большое количество конкурентов; 3) небольшой спрос на услуги; 4) экономический кризис
<b>Сильные и слабые стороны</b>		
1	2	3
Сильные стороны: 1) большой опыт оказания услуг;	Сила и возможности: 1) 1x1; 1x2, 1x3 – стратегия быстрого роста, улучшение технологий, расширение границ рынка;	Сила и угрозы: 1) 1x3 – усиление маркетинговой деятельности

1	2	3
2) обслуживание клиентов после проведенных работ; 3) наличие высококвалифицированных специалистов; 4) современное оборудование и материалы; 5) цены ниже, чем у конкурентов; 6) нарабатанная репутация	2) 3x1,4x1,5x1 – поиск новых клиентов на новых рынках	
Слабые стороны: 1) высокие издержки; 2) длительные сроки выполнения работ; 3) небольшая численность работников; 4) отсутствие четкой стратегии	Слабость и возможности: 1) 1x2 – использование новых технологий для уменьшения издержек; 2) 3x2 – уменьшение сроков за счет новых технологий; 3) 4x3 – нанять большое количество работников	Слабость и угрозы: 1) 2x3 – проведение рекламной кампании для поиска новых клиентов; 2) 3x1 – сокращение сроков проведения электромонтажных работ; 3)5x3 – разработать долгосрочную стратегию для фирмы

Из SWOT-анализа можно сделать вывод, что главными проблемами ИП Симонов Е.В. «Производство электромонтажных работ» являются:

- отсутствие долгосрочной стратегии;
- небольшое количество работников;
- высокие издержки оказания услуг.

Таким образом, на основании проведенного исследования можно предложить ИП Симонов Е. В. «Производство электромонтажных работ» реализовать стратегию диверсификации. Это позволит закрепить позиции на рынке, а также адаптироваться к изменяющимся запросам потребителей.

#### *Библиографический список*

1. Андрейчиков, А. В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике. Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга : учебное пособие / А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. – Москва : Либроком, 2015. – 248 с. – ISBN 978-5-87623-196-3.
2. Бухалков, М. И. Планирование на предприятии : учебное пособие / М. И. Бухалков. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 416 с. – ISBN 3-115-1023.
3. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум / Е. П. Голубков. – Москва : Юрайт, 2016. – 292 с. – ISBN 978-5-9916-5207-0.

4. Грибов, В. Д. Экономика предприятия : учебник / В. Д. Грибов. – Москва : Финансы и статистика, 2015. – 336 с. – ISBN 1-214-2231.

## ОСОБЕННОСТИ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВЫХ ИННОВАЦИЙ В ПИЩЕВОЙ ОТРАСЛИ

**Иванченко О. П.**

*Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ОГУ, г. Орск*

### **Аннотация**

*В статье исследуются особенности коммерциализации маркетинговых инноваций, а также рассмотрены особенности коммерциализации в хлебобулочной и мясной отраслях.*

**Ключевые слова:** *коммерциализация, коммерциализация маркетинговых инноваций, маркетинговые инновации.*

**Keywords:** *commercialization, commercialization of marketing innovations, marketing innovations.*

Коммерциализация – это процесс превращения инновации в продукт, который востребован потребителями. Одной из характеристик коммерциализации является успешный рыночный продукт. В ходе коммерциализации происходит процесс возвращения денег, которые были потрачены на разработку/внедрение или приобретение инновации. Использование инноваций всегда связано с надеждой на получение коммерческой прибыли от использования инноваций. Поэтому рассмотрение коммерциализации в виде процесса является важным для понимания его сути и особенностей. А изучение развития этого процесса во времени способствует лучшему пониманию и оценке инноваций.

Розничный рынок Оренбургской области по колбасным изделиям является насыщенным, в торговых точках представлен широкий ассортимент продукции как местных производителей, так и производителей из других регионов Российской Федерации. На сегодняшний день предложения и технические возможности производителей превышают потребительский спрос, то есть возник феномен перепроизводства. На рынке наблюдается некая нестабильность и общий спад в колбасной отрасли как по Оренбургской области, так и в целом по России.

За последние несколько лет на рынке Оренбуржья резко возросла конкурентная среда, прежде всего это связано с экспансией федеральных розничных игроков на Оренбургский рынок (X5 Retail Group – сеть магазинов Пятерочка, Магнит, Лента, О'Кей). Лента, О'Кей, МЕТРО, Карусель – формат гипермаркет, как правило, находится на удалении от спальных районов и в основном востребован у потребителей как магазин выходного дня, 50-70% полочного пространства занимают федеральные производители колбас и производители из других регионов. Пятерочка – магазин шаговой доступности, несмотря на то, что эта сеть «завела» в свою ассортиментную матрицу местных производителей, она же и завела достаточное количество федеральных и региональных

производителей колбасной продукции. Тенденциями в производстве хлеба являются следующие:

1. Производство хлеба тесно связано с агропромышленным комплексом, который поставляет сырье для хлебобулочного производства. Поэтому ценовая политика производителей хлеба зависит от цен производителей и от урожайности пшеницы. При анализе поставок муки на предприятия-производители хлеба было выявлено, что используемая для производства хлеба мука – местного производства, из пшеницы, выращенной в пределах Оренбургской области. У некоторых предприятий – ЗАО «Хлебопродукт ДМВ», ОАО «Орский хлеб», ООО «Береза» – имеются свои мельницы, на которых происходит помол приобретенного (собственного) зерна.

2. Государственное регулирование качества продуктов питания осуществляется через стандартизацию и сертификацию. В стандартах определены правила для упаковки и изменения дизайна хлеба.

3. Государственное регулирование цены на три вида социально-значимых хлебов: хлеб пшеничный в/с формовой, хлеб пшеничный 1 сорта формовой, хлеб ржано-пшеничный (Украинский или Дарницкий).

4. Продажи хлеба зависят от торговой точки, в которой осуществляется реализация хлеба.

5. Реализация хлеба носит локальный характер, по причине непродолжительного срока хранения хлебобулочных изделий (72 часа).

Тенденции в производстве мясоперерабатывающей продукции:

1. Наибольшее влияние на тенденции развития мясопереработки оказывает производство мяса, так как именно в этой сфере сельского хозяйства производится основной вид сырья – мясо различных видов и субпродукты, которые являются ключевой основой состава продукции мясоперерабатывающих предприятий и составляют 80-85% их себестоимости.

2. Рынок мяса в России является крупнейшим из продовольственных, опережая зерновой и молочный рынки. Тем не менее, совокупная емкость рынка на протяжении 5 последних лет сокращается.

3. Динамика цен на мясо различна для каждого сегмента рынка. Однако общим влияющим фактором стало снижение платежеспособности населения, которое привело к сдерживанию и даже некоторому снижению оптовых цен к концу 2015 года на фоне роста себестоимости продукции.

4. Под влиянием снижения покупательной способности населения потребление продуктов глубокой мясопереработки сокращается, а спрос смещается в сторону охлажденной продукции.

5. Среди причин увеличения спроса на охлажденную мясную продукцию можно отметить их большую ценовую доступность и популяризацию здорового питания среди населения.

6. Учитывая меняющиеся предпочтения потребителей, мясоперерабатывающие предприятия оптимизируют ассортимент выпускаемой продукции в сторону более дешевого сегмента, изменяют рецептуры, более активно используют в переработке мясо птицы.

На основании изучения особенностей хлебобулочного и мясного рынков определили отраслевые особенности организационно-экономического механизма коммерциализации маркетинговых инноваций:

1. Коммерциализация маркетинговых инноваций является частью инновационного процесса, а точнее, его рыночным этапом. Организационно-экономический механизм коммерциализации маркетинговых инноваций – это система взаимодействия между специфическими элементами, в результате которого маркетинговая инновация от идеи превращается в прибыль.

2. Механизм коммерциализации маркетинговых инноваций – это динамически меняющаяся система, на которую влияют внешние тенденции рынка в пищевом производстве. Именно эти тенденции определяют специфичность используемых элементов механизма коммерциализации маркетинговых инноваций.

3. В пищевом производстве используемые маркетинговые инновации носят системный характер и чаще всего являются следствием других видов инноваций – технологических или продуктовых. В силу простоты внедрения и относительно низкой стоимости процесса внедрения маркетинговые инновации более предпочтительны к использованию, чем другие виды инноваций.

4. По итогам проведенного исследования пищевого производства выявлено, что существуют две формы коммерциализации: внедрение маркетинговых инноваций с целью повышения эффективности собственной деятельности и трансфер – это ситуация, когда предприятия заимствуют маркетинговые инновации у других участников рынка. Коммерциализация в форме продажи у предприятий пищевого производства отсутствует. Причиной этому является простота и легкость копирования маркетинговых инноваций.

5. Наряду с падением рыночного спроса в отраслях пищевого производства (мясопереработка) и структурными изменениями спроса (мясопереработка и хлебопечение) маркетинговые инновации выполняют роль локомотива рыночного спроса и способны обновить и привлечь внимание к продукции предприятий отрасли.

6. Наиболее актуальными маркетинговыми инновациями в пищевом производстве в настоящее время являются новые каналы сбыта: открытие фирменных магазинов, их уникальное позиционирование, использование новых форм презентации продукции, например дегустации, а также значимой инновацией маркетинга является применение новых концепций дизайна продукции.

Инновационный путь развития экономики предполагает использование разных видов инноваций в работе предприятий. В условиях высокой конкуренции поиск наименее затратных маркетинговых инноваций является актуальным направлением для пищевой отрасли. А изучение механизма коммерциализации и его элементов позволяет формировать и внедрять востребованные рынком маркетинговые инновации.

### **Библиографический список**

1. Индикаторы инновационной деятельности : 2018 : статистический сборник / Н. В. Городникова, Л. М. Гохберг, К. А. Дитковский и др. ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : НИУ ВШЭ, 2015.
2. Лихонин, К. В. Маркетинг коммерциализации рыночных инноваций в экономической деятельности организации : цели, принципы и структурные компоненты / К. В. Лихонин // Вестник БУПК. – № 1. – 2017. – С. 291-299.
3. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г [сайт] URL: <http://cnb.uran.ru/userfiles/2227r.pdf> (дата обращения 16.01.2019 г)
4. Стратегия повышения качества пищевой продукции в Российской Федерации до 2030 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 июня 2016 г. № 1364-р [сайт] URL : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_200636/cb8d081e8968f6dba480048c4511db0025f1064b/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200636/cb8d081e8968f6dba480048c4511db0025f1064b/) (дата обращения 30.09.2019 г)
5. Стратегия развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 17апреля 2012 г. № 559-р (в редакции распоряжения Правительства Российской Федерации от 30 июня 2016 г. № 1378-р [сайт] URL: [www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_128940/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_128940/) (дата обращения 22.06.2019 г)
6. Christensen, C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail (Management of Innovation and Change) / C. M. Christensen. – Harvard Business Review Press, 2013. – 288 p.

## **МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА РЫНКА: SWOT И STEP-АНАЛИЗ НА ПРИМЕРЕ ПИЩЕВОЙ ОТРАСЛИ ОРЕНБУРГСКОЙ ОБЛАСТИ**

**Иванченко О. П.**

*Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ОГУ, г. Орск*

**Бегинина К. И.**

*ПКИУПТ филиал ФГБОУ ВО «МГУУ им. К. Г. Разумовского (ПКУ)»,  
г. Дмитровград*

### **Аннотация**

*В статье рассматриваются два инструмента маркетингового анализа рынка – SWOT и STEP-анализы – на примере пищевой отрасли.*

**Ключевые слова:** *SWOT-анализ, STEP-анализ, пищевая отрасль, стратегия развития.*

**Keywords:** *SWOT-analysis, STEP-analysis, food industry, development strategy.*

Важным этапом разработки стратегии развития компании является маркетинговый анализ рынка. В статье представлено два разных подхода к анализу рынка: SWOT и STEP-анализы. Применение разного маркетингового инструментария помогает выявить зоны роста и сформировать возможные направления деятельности на перспективу.

Продовольственная безопасность является составной частью национальной безопасности страны, сохранения ее государственности и суверенитета,

важнейшей составляющей демографической политики, системы жизнеобеспечения, необходимым условием обеспечения здоровья, физической активности, долголетия и высокого качества жизни населения.

Пищевая отрасль – это совокупность предприятий, которые производят продукты питания для удовлетворения потребностей населения. Агропромышленный комплекс, в состав которого входят пищевые отрасли, представляет собой совокупность предприятий, целью которых является производство, переработка и доведение продукции до конечного состояния. Значительное влияние на качество и производство пищевой отрасли оказывает сельское хозяйство страны.

Стратегически важными для продовольственной безопасности Российской Федерации являются три отрасли – мясная, хлебопекарная и молочная. На долю этих отраслей приходится более трети производства всей пищевой отрасли. А от своевременных стратегических решений предприятий пищевой отрасли зависит качество, состав и количество продукции на полках наших магазинов.

На рынке Оренбургской области осуществляют свою деятельность несколько производителей пищевой продукции (мясная отрасль): «Желен», «Новотроицкий мясокомбинат», «Глобус», «Лидер», «Онос», «Долина», «ГорТорг», «Сорочинский мясокомбинат», «Мясная Душа» и другие локальные производители.

В целом структура ключевых игроков на рынке не меняется в течение последних лет, за исключением обострения конкуренции между ними. Среди основных **экономических проблем**, с которыми столкнулись лидеры рынка, можно выделить: увеличение стоимости зарубежного сырья по причине изменения курса национальной валюты по отношению к иностранной; тенденция удорожания кормов, что ведет к росту цен на сырье и увеличению себестоимости производимой мясной продукции; дороговизна привлечения дополнительного финансирования бизнеса и инвестиций, что снижает темпы модернизации производственных мощностей; демпинговая политика конкурентов с целью удержания позиций на рынке; увеличение дебиторской задолженности в результате неплатежеспособности контрагентов, возникшая вследствие экономического спада и нестабильности предпринимательской среды на текущий момент в России; рост инфляции, что значительно снижает маржинальность ряда номенклатурных единиц выпускаемой производителями продукции.

Среди проблем, с которыми сталкиваются предприятия мясной отрасли, важно выделить **проблемы, связанные с рынком и особенностями потребления**, а именно: переориентация потребителей на новые продуктовые сегменты, в которых представлена продукция не всех ключевых производителей (продукты здорового питания, мясные снеки и сегмент продуктов для детей); снижение потребительского спроса в связи с падением реальных доходов населения.

Среди **административных барьеров** развития мясной отрасли можно выделить: повышение требований к очистке сточных вод, что вынуждает предприятия строить очистные сооружения; дефицит квалифицированных кадров, связанный с неэффективностью сотрудничества предприятий и образователь-

ных учреждений; ограничение использования оптимальных технологических схем (старые здания); увеличение числа проверок со стороны государственных органов власти с ожесточением штрафов и санкций.

Таблица 1

**Производители мясной отрасли на рынке Оренбургской области за 2018 год  
(составлена по данным авторского исследования пищевой отрасли,  
проведенного в 2018 г.)**

Регион	Торговые марки
Оренбургская область	Желен, Новотроицкий мясокомбинат, Глобус, Лидер, Онос, Долина, ГорТорг, Сорочинский мясокомбинат, Мясная Душа и другие локальные производители
Московская область	Останкино, Микоян, Дымов, Царицыно, Черкизовский мясокомбинат, Дмитровский мясокомбинат
Саратовская область	Генеральские колбасы, Дубки, Фамильные колбасы, Русские колбасы, Митэк, Хуторок
Самарская область	Фабрика качества, Сызранский мясокомбинат, Самарский мясокомбинат
Челябинская область	Глория, Ромкор, Калинка, Таврия, Ариант
Республика Башкортостан	Зигитянский мясокомбинат, УМКК, Сава, Дым Дымч, Атяшево, Копчёнов, Гранмэр, Стародворские колбасы, Великолукский мясокомбинат

Несмотря на наличие на рынке Оренбургской области большого количество производителей колбасной продукции, в том числе федеральных и региональных, совокупная доля рынка, занимаемая местными производителями, составляет порядка 80-85%, а 15-20% приходится на долю внешних производителей.

На рисунке 1 расположена диаграмма структуры рынка производителей мясной отрасли Оренбуржья за 2018 год.



*Рис. 1. Доли производителей мясной продукции на рынке Оренбуржья за 2018 год (составлена по данным авторского исследования пищевой отрасли, проведенного в 2018 г.)*

Лидирующую позицию на рынке Оренбуржья занимает ООО «Мясокомбинат Желен» – 35%, с небольшим отрывом на втором месте – ООО «Новотроицкий мясокомбинат», который занимает 30% рынка. Эти два крупных игрока задают темп развитию отрасли и влияют на ассортиментную, ценовую политику и политику продвижения компаний.

В 2018 году авторы статьи проводили исследование работы предприятий пищевой отрасли в форме опроса руководителей компаний, анализа статистических показателей работы отрасли, а также наблюдения за общими тенденциями в работе предприятий пищевой отрасли. Результаты опроса стали основой для матрицы слабых и сильных сторон рынка, а также возможностей и угроз (табл. 2).

Таблица 2

***SWOT-анализ мясной отрасли Оренбуржья (составлена по данным авторского исследования пищевой отрасли, проведенного в 2018 г.)***

1	2
<p><b>Сильные стороны:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая узнаваемость бренда среди массовых потребительских сегментов.</li> <li>2. Широкая логистическая сеть, оснащенная современным оборудованием.</li> <li>3. Наличие доверенных поставщиков продукции.</li> <li>4. Эффективный менеджмент и укомплектованный кадровый состав.</li> <li>5. Наличие финансовых ресурсов для самофинансирования</li> </ol>	<p><b>Слабые стороны:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зависимость от поставок зарубежного сырья.</li> <li>2. Низкое качество производимой продукции.</li> <li>3. Высокая себестоимость и издержки на выпуск 1 кг готовой продукции.</li> <li>4. Поставки низкомаржинальной продукции</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Запущенные ранее проинвестированные проекты, которые приносят отдачу на текущий момент.</li> <li>7. Наличие всех требуемых для производства сертификатов и лицензий.</li> <li>8. Уникальная система менеджмента качества производимой продукции, которые приносят отдачу на текущий момент.</li> <li>9. Наличие всех требуемых для производства сертификатов и лицензий.</li> </ol> <p>Уникальная система менеджмента качества производимой продукции</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Зависимость сельскохозяйственных предприятий, входящих в холдинги, от сезонности производственных и сбытовых процессов</li> </ol>
<p><b>Возможности:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ориентация на высокомаржинальные виды продукции, в том числе низкого и среднего ценового сегмента.</li> <li>2. Оптимизация бизнес-процессов.</li> </ol>	<p><b>Угрозы:</b></p> <p>Рост стоимости сырья (удорожание кормов)</p>

1	2
3. Увеличение вертикальной интеграции и контроль всех процессов производства сырья, готовой продукции и каналов сбыта. 4. Выпуск продукции для крупных розничных сетей в рамках реализации продукции собственной торговой марки. 5. Концентрация сбыта в основных регионах, где наблюдается рост спроса на продукцию. 6. Ориентация на новые сбытовые сегменты: <i>privat lable</i> и <i>HoReCa</i> . 7. Оптимизация издержек производства и снижение себестоимости выпускаемых товаров. 8. Расширение экспортных каналов сбыта продукции Казахстан и бывшие республики СНГ	1. Рост курса национальной валюты по отношению к иностранной. 2. Снижение потребительского спроса. 3. Рост инфляции. 4. Санкции против поставок зарубежного качественного сырья. 5. Неплатежеспособность конкурентов в результате экономического спада

По результатам SWOT-анализа можно сделать вывод о том, что усиление рыночных позиций ключевых предприятий возможно путем консолидации активов и синергии с производителями сырья и диверсификации портфеля продукции в пользу инновационных и более высокомаржинальных товарных групп (мясные снеки, уникальная колбасная продукция, деликатесы и прочее).

Основными направлениями, по которым в среднесрочной перспективе предполагается развитие организаций мясной отрасли являются: сохранение и увеличение достигнутого уровня объема продаж за счет проведения активной рекламной политики; расширение сети продаж в Оренбуржье как за счет расширения ассортимента и повышения качества выпускаемой продукции, так и за счет более активной работы службы продаж с потенциальными клиентами; ротация ассортиментной линейки за счет концентрации усилий в ценовых нишах, представляющихся наиболее перспективными, исходя из динамики продаж 2016-2019 гг.; реструктуризация ассортимента продукции путем вывода наименее ликвидных товаров из выпуска и запуска производства новой линейки продукции, а также увеличения поставок высокомаржинальных продуктов, в том числе выпуск продукции для СТМ (собственных торговых марок) крупных торговых сетей; осуществление целенаправленных маркетинговых исследований для определения требований потребителя и оценки удовлетворенности; совершенствование процессов производства и контроля продукции; оценка качества сырья, материалов, полуфабрикатов и готовой продукции на каждом этапе его жизненного цикла при помощи современных средств и методов контроля, а также при помощи органолептического анализа.

Ориентация на вышеперечисленные направления при разработке стратегии развития позволит предприятиям мясной отрасли остаться лидерами и долгосрочно планировать свою деятельность.

Сравним ситуацию на рынке хлебопекарной отрасли. На рынке г. Орска осуществляют свою деятельность следующие предприятия: ЗАО «Орский хлеб», ЗАО «Хлебопродукт ДМВ», «Орский каравай» ИП Абрамова Е.Н., ООО «Семь печей», «Матнакаш» ИП Степанян Т. С., ООО «Береза». Это местные производители. Помимо местных производителей, хлебобулочные изделия доставляются из близлежащих городов – Гая, Новотроицка, Новоорска. По итогам деятельности предприятий за 2018-2019 гг. составлен STEP-анализ производства хлебопекарной отрасли (табл. 3).

Таблица 3

*STEP-анализ производства хлебобулочных изделий за 2018-2019 гг.*

<b>Фактор</b>	<b>Суть влияния на коммерциализацию маркетинговых инноваций</b>	<b>Фактор</b>	<b>Суть влияния на коммерциализацию маркетинговых инноваций</b>
1	2	3	4
<b>Социальные факторы</b>		<b>Технологические факторы</b>	
Снижение потребления хлеба в России	Снижение потребления хлеба приводит к снижению использования маркетинговых инноваций	Популяризация домашнего хлебопечения и использования хлебопечек	Влечет снижение интереса населения к продукции производителей хлеба
Ежегодный рост объемов потребления кондитерских изделий, сдобной выпечки и эксклюзивных сортов хлеба на фоне снижения потребления классических традиционных сортов	Маркетинговые инновации целесообразнее использовать для сегмента кондитерских изделий	Ограниченный срок годности хлеба	Возможности использования вакуумной упаковки, которая продлит срок годности хлеба
Зависимость объемов потребления хлеба от уровня дохода населения, национальности	Маркетинговые инновации создавать под каждый отдельный сегмент	Переход к «упаковыванию» всей хлебобулочной продукции	Варианты упаковки продукции

1	2	3	4
Уменьшение формы и размера потребляемого хлеба	Варианты для маркетинговых инноваций	Использование предприятиями нового хлебопекарного оборудования отечественного и зарубежного производства	Варианты новой упаковки, нарезки хлеба
Сезонность потребления и производства хлеба: летом больше, зимой меньше	Ориентироваться на сезонный фактор при использовании маркетинговых инноваций	Дефицит кадров, которые могут рассчитать экономическую целесообразность инноваций	Негативное влияние на коммерциализацию маркетинговых инноваций
		Применение хлебопекарных смесей, которые являются основой продуктовых инноваций	Возможность, используя маркетинговые инновации, продвигать новые хлеба
<b>Экономические факторы</b>		<b>Политические факторы</b>	
Неэластичность традиционных сортов хлеба	Спрос постоянен и не зависит от колебания цен	Политико-экономические санкции Запада по отношению к России	Развитие производства станков в России
Ежегодный рост доли «инновационных» хлебов	Возможность, используя маркетинговые инновации, продвигать новые хлеба	Льготное кредитование производителей хлеба	Возможности финансирования проектов по коммерциализации маркетинговых инноваций
Появление и развитие пекарен при сетевых ритейлах	Продуктовые инновации способствуют идеям новой упаковки хлеба, новых форм и размеров	Ужесточение экологических требований к упаковке хлеба	Удорожание упаковки, которая будет выполнена по всем экологическим нормам
Рост цен на основное сырье – муку, ежегодное удорожание цен на хлеб		Контроль цен на основные социально значимые сорта хлеба	Этот фактор влияния не оказывает
Развитие сегмента рынка - сферы общественного питания	Появление продуктовых инноваций позволит поновому упаковывать	-	-

1	2	3	4
Недостаток денежных средств для финансирования инноваций	Замедляет или делает невозможным внедрение маркетинговых инноваций	-	-
Превалирующая роль торговли при продаже хлеба	Рекомендации продавцов и информация о новых хлебах оказывают влияние на продажу продукции с новой упаковкой, новым дизайном	-	-
Убыточность социально-значимых сортов хлеба (занимают 60-90% объема производства)	Возможности уменьшения размера хлебов, что является маркетинговой инновацией	-	-

Оценивая рыночные факторы влияния на хлебобулочное производство, определим характер этого влияния:

Среди факторов социального характера выделим общую тенденцию уменьшения среднедушевого потребления хлеба в России. Это обусловлено снижением потребления углеводов и ростом популярности здорового образа жизни. Снижение потребления хлеба ведет к уменьшению его производства. Производство изделий хлебобулочных недлительного хранения ежегодно уменьшается с 6816 тыс. т в 2010 г. до 6204 тыс. т в 2016 г. По хлебу и прочим хлебобулочным изделиям: кондитерским изделиям, печеньям и пряникам – наоборот, происходит рост объемов производства.

Изучая возрастные предпочтения населения, можно отметить переориентацию молодого поколения на потребление ржаных сортов хлеба, хлеба из второго сорта пшеницы, хлебов с добавками, вместо привычных сортов хлеба (цельнозерновые, с пророщенной пшеницей и др.). А у старшего поколения сохраняется традиционность в потреблении хлеба. Отметим увеличение разновидностей качественной «экзотической» хлебной продукции с полезными для здоровья свойствами. Например, новые перспективы использования плодовых фитодобавок в хлебопечении – применение фитодобавок из плодов шиповника коричневого, боярышника кроваво-красного, рябины черноплодной и обыкновенной, барбариса.

Значимым фактором в производстве хлеба является сезонность продаж. Обычно пик роста продаж приходится на конец мая, июнь, июль, август, что связано с началом дачного сезона в России. Наименьшие продажи хлеба отме-

чаются зимой – конец января и начало февраля. Именно этот период многие предприятия хлебопекарной отрасли используют для формирования «портфеля» продуктовых инноваций.

К факторам технологического характера относится популярность домашнего хлебопечения. По оценкам экспертов, этот сегмент занимает 5% рынка, но неуклонно растет. Рост обусловлен стремлением населения контролировать продукты, потребляемые в пищу, и модой (трендом) на натуральное домашнее хлебопечение у определенной группы потребителей.

Ограниченный срок годности хлеба, который составляет 72 часа, и относит хлеб к группе «скоропортящиеся товары», негативно влияет на производство. Потребители стремятся приобретать свежий хлеб, и поэтому некоторая часть произведенной продукции возвращается обратно производителю. В среднем возврату подлежит 10% хлеба. Ограниченный срок годности хлебобулочных изделий создает локальный характер продаж только в близлежащие населенные пункты.

Тенденция перехода неупакованной продукции к упакованной положительно влияет на свойства потребляемого хлеба, его экологичность и сохранность. По результатам исследования, хлеб крупных игроков рынка реализуются на 95% в упаковке, а продукция мелких хлебопекарен – на 30% продается без упаковки. Стоимость упаковки в среднем составляет 20% от стоимости хлеба, что способствует удорожанию хлеба.

Переход на использование нового оборудования способствует более высокой производительности на хлебобулочном производстве и помогает экономить издержки на электричестве и трудозатраты.

К экономическим факторам возможно отнести неэластичность традиционных сортов хлеба. Это способствует неизменному спросу при ценовых изменениях на хлеб. Неэластичные товары не реагируют на маркетинговые инструменты, что необходимо учитывать при продаже хлеба. Увеличение доли инновационных хлебов в производстве хлеба способствует применению маркетинга, так как инновационные сорта эластичны по цене.

Появление и развитие пекарен при магазинах «Магнит», «Пятерочка» и других позволяет продавать хлеб собственного приготовления и составлять конкуренцию хлебокомбинатам и пекарням.

В течение последних трех лет происходил рост цен на основное сырье хлебопечения – муку. Значимый скачок цен произошел в декабре 2015 г. и был обусловлен повышением курса доллара по отношению к рублю. Это негативный фактор, который ведет к росту себестоимости продукции и увеличению цен на хлеб.

Развитие общественного питания в форме кафе, ресторанов способствует увеличению спроса со стороны этих предприятий на хлеб. Но, по результатам опроса, большая часть реализуемой продукции на этом сегменте – ржаные сорта хлеба.

Негативным фактором является недостаток денежных средств для продвижения продуктовых инноваций, преобладающее использование «сарафан-

ного маркетинга» при выводе новинок на рынок, неиспользование рекламы и других маркетинговых инструментов продвижения.

Усиливается роль торговли в хлебопечении, сопровождающаяся развитием торговых сетей. Взаимоотношения хлебопекарных предприятий с торговыми сетями приводят к дополнительным расходам в форме выплаты различных премий, бонусов и иных платежей за аренду полочного пространства в магазине. А в точках продаж – розничных магазинах – нет контроля за выкладкой продукции на полках, что затрудняет выбор потребителям и наносит урон объемам реализации хлеба.

К политическим факторам относятся политико-экономические санкции Запада по отношению к России. Они повлекли за собой повышение российских цен на хлеб в среднем на 20% и снижение покупательной способности населения. В ответ государство создало благоприятные условия для развития хлебопекарной отрасли в Российской Федерации – государственные программы по поддержке сельского хозяйства, льготное кредитование предприятий-производителей хлеба и др. Все эти изменения позитивно отражаются на отрасли и создают благоприятные условия для развития предприятий и коммерциализации инноваций.

Экологические требования к продукции создают условия, при которых использование экологически чистой упаковки является неотъемлемым фактором производства хлеба. А использование новой упаковки – это одна из маркетинговых инноваций, которая способна без особых вложений изменить облик хлебобулочного продукта.

Применение различного маркетингового инструментария анализа рынка, а именно разных по форме и содержанию SWOT и STEP-анализа позволяет более широко смотреть на возможные перспективы развития и формировать точки роста для компаний пищевой отрасли на дальнейшую перспективу.

#### *Библиографический список*

1. Индикаторы инновационной деятельности : 2018 : статистический сборник / Н. В. Городникова, Л. М. Гохберг, К. А. Дитковский и др. ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : НИУ ВШЭ, 2015.
2. Калинина, И. В. Инновационные подходы в формировании потребительских свойств продуктов питания социально значимых групп / И. В. Калинина // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия : Экономика и менеджмент. – 2015. – Т. 9. – № 3. – С. 180-184.
3. Кузьмина, А. О. Современное состояние и тенденции развития пищевой промышленности России / А. О. Кузьмина, А. С. Жерноклеева // Молодой ученый. – 2019. – № 17. – С. 149-152. – URL <https://moluch.ru/archive/255/58540/> (дата обращения: 04.11.2019).
4. Панищенко, М. И. Развитие хлебопекарной промышленности в России и ее современное состояние / М. И. Панищенко, С. В. Губарьков // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – № 6.
5. Стратегия повышения качества пищевой продукции в Российской Федерации до 2030 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 июня 2016 г. № 1364-р [сайт] URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_200636/cb8d081e8968f6dba480048c4511db0025f1064b/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200636/cb8d081e8968f6dba480048c4511db0025f1064b/) (дата обращения 30.09.2019 г.).

6. Стратегия развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 апреля 2012 г., – № 559-р (в редакции распоряжения Правительства Российской Федерации от 30 июня 2016 г. – № 1378-р [сайт] URL: [www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_128940/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_128940/) (дата обращения 22.06.2019 г.)

7. Kotler, Philip. Customer Value Management / Philip Kotler // Journal of Creating Value, Management Review .– 2018. – Vol. 6. – PP. 9-12.

8. R.G. Cooper Agile–Stage-Gate Hybrids The Next Stage for Product Development [сайт] <http://bobcooper.ca/images/files/articles/0/5-Agile-Stage-Gate-Hybrids.pdf> (дата обращения 01.10.2019 г.)

## ПРИЧИНЫ ДЕМОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА И СПОСОБЫ БОРЬБЫ С НЕЙ

**Калиновская Д. К., Тюменцев А. В.**

*Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ОГУ, г. Орск*

### **Аннотация**

*В статье рассматриваются причины демотивации персонала и способы борьбы с ней. Представлены внутриорганизационные и личные причины, влияющие на потерю мотивации, а так же этапы снижения мотивации сотрудника.*

**Ключевые слова:** демотивация, персонал, организация, руководитель, мотивация, вовлеченность.

**Key words:** demotivation, personnel, organization, leader, motivation, involvement.

Эффективная деятельность любой организации напрямую зависит от хорошо мотивированного персонала, сконцентрированного на одной общей цели. Со стороны руководителя очень важно вовремя заметить признаки демотивации персонала, выяснить, с чем связано отсутствие активной работы, и найти способы выхода из этого состояния. Так же демотивацию можно описать как нежелание улучшать деятельность компании и равнодушие к результатам, которых она достигает.

Зачастую демотивацию определяют как отстраненность, потерю заинтересованности сотрудника к деятельности организации, угасание сосредоточенности над поставленной задачей. Таким образом, можно сказать, что демотивация – это отсутствие вовлеченности сотрудника в работу. Демотивированный сотрудник характеризуется отсутствием инициативы и стремлений сделать лучше. Продолжая выполнять свои поручения, он делает это без какого-либо интереса, не стремясь внести свой труд или идеи.

В теории менеджмента выделяют три уровня приверженности персонала к компании: 1) идентификация – осознание организационных целей как собственных; 2) вовлеченность – желание задействовать личные усилия, вносить свой вклад для достижения целей организации; 3) лояльность – эмоциональная привязанность к организации, желание оставаться ее членом.

Компаниям необходимы именно вовлеченные люди, так как их труд всегда эффективнее и работать с такими людьми намного проще. Снижение мотивации сотрудника происходит в несколько этапов. Не исключено, что у каждого человека реакция носит индивидуальный характер, но существуют общие закономерности. Выделяют три этапа мотивации.

Первый этап демотивации – это возникновение «легкого стресса». Сотрудник растерян и пытается осознать, с чем связано его состояние: с руководителем или с организацией. Данный этап очень сложно заметить, так как сотрудник все еще легко контактирует с коллегами и руководством, вовремя приходит на работу, решает поставленные задачи, но спустя некоторое время становятся заметны изменения, сотрудник не вкладывается в работу, не слушает мнения коллег. Поэтому руководитель должен быть внимателен к любым отклонениям в поведении и работе своих подчиненных.

Второй этап проявляется в виде открытого недовольства. Поведение работника приобретает демонстративные черты: игнорирование рекомендаций руководителя, агрессия, уклонение от выполнения поручений, назначенных руководством. Любые противоречивые указания руководителя порождают у демотивированного сотрудника чувство собственного бессилия, и его поведение становится демонстративным. Тут он преследует две цели: зарекомендовать себя с лучшей стороны, а также подчеркнуть вину руководителя в неудаче. На этом этапе сотрудник начинает избегать контактов с начальством и заинтересован в поиске другой работы.

На последнем этапе демотивации происходит полное «отчуждение» сотрудника от руководства и организации. На данной стадии сотрудник не пытается вернуть собственный интерес к работе, а только самоуважение. Разочаровавшись в руководителе или компании, сотрудник теряет желание к совместной работе, часто конфликтует с коллегами. На этом этапе он уже не проявляет инициативу, старается отделиться от компании.

Окончательно разочаровавшись в своей работе, сотрудник либо перейдет на другое место, как чаще всего поступают менеджеры и квалифицированный персонал, либо будет относиться к работе, как к каторге, это те сотрудники, которым не удастся найти новую работу.

Причинами демотивации могут быть как внутриорганизационные, так и личные проблемы сотрудника. В теории менеджмента выделяют самые распространенные внутриорганизационные причины демотивации персонала: 1) нарушение негласного контракта со стороны работодателя; 2) игнорирование инициативы сотрудника; 3) отсутствие перспектив профессионального роста; 4) недостаточная оценка достижений сотрудника; 5) стиль управления, выбранный руководителем.

К причинам демотивации, связанным с личными проблемами сотрудников относят, например, проблемы в семье – в данной ситуации руководитель и коллеги должны психологически поддерживать сотрудника. Еще одна возможная причина – эмоциональная истощенность человека. Возобновить работоспособность такому сотруднику помогает отпуск.

Еще одним фактором демотивации является соотношение сложности задачи и уровня мастерства в данном деле. Схему соотношения сложности и уровня мастерства можно видеть на рисунке 1.



*Рис. 1. Соотношения сложности и уровня мастерства*

Для результативной мотивации подчиненных менеджеру необходимо четко представлять, какими критериями руководствуется человек при принятии решений, что является для него главным стимулом в работе.

После выяснения причин демотивации следует этап их устранения. Руководителю следует принять решение, что делать с работником: мотивировать или увольнять? Если же руководитель решает оставить сотрудника в своей организации, ему необходимо начать мотивировать подчиненного. Для этого существует несколько способов: 1) прислушиваться к идеям и предложениям; 2) формировать командный дух во всех подразделениях организации; 3) долгосрочные проекты разбивать на этапы; 4) поощрять сотрудников в финансовой и словесной форме, оценивать результат их работы; 5) применять различные изменения статуса без изменения должности (руководство проектом и т. д.).

Можно сказать, что залогом успеха любой организации являются ее сотрудники, их готовность вкладывать свой труд на благо компании. Также можно сказать, что внедрение и построение мотивационных факторов заслуживает особого внимания со стороны руководителя. Упущение внимательности по отношению к персоналу может обернуться появлением демотивации работников. Данная проблема без какого-либо вмешательства может нанести значительный урон рабочему процессу и компании в целом.

Таким образом, использование комплексного подхода при построении грамотной системы мотивации в конечном итоге позволит организации добиться поставленных целей.

#### ***Библиографический список***

1. Закаблущая, Е. Демотивация сотрудников : диагностика и пути преодоления / Е. Закаблущая // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – № 8 (август) С. 97-103.

2. Прокина, Е. О. Основные причины демотивации персонала и её последствия / Е. О. Прокина // Молодой ученый. – 2015. – № 10. – С. 768-771.
3. Солощенко, Е. А. Эффективная система мотивации: желаемый результат и возможные ошибки / Е. А. Солощенко // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2011. – № 1 (13). – С. 90-95.

## УПРАВЛЕНИЕ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ЧЕРЕЗ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАСЧЕТОВ

Киселев С. А.

ООО «Пфанненберг», г. Москва

### **Аннотация**

*В статье рассматриваются вопросы, связанные с обеспечением устойчивого финансового состояния предприятия посредством применения аккредитивной формы расчетов с дебиторами.*

**Ключевые слова:** финансовое состояние, безналичные формы расчетов, дебиторская задолженность, аккредитив.

**Keywords:** financial condition, non-cash forms of payments, receivables, letter of credit.

Результаты в любой сфере бизнеса зависят от наличия и эффективности использования финансовых ресурсов, поэтому управление финансами является отправным моментом и конечным результатом деятельности руководства любого субъекта хозяйствования и финансовых менеджеров. Конечная цель такого управления соответствует целевой функции хозяйствующего субъекта – максимизации стоимости фирм путем получения прибыли и реинвестирования её (полностью или частично) в бизнес при допустимом уровне риска [4].

Управление финансами хозяйствующего субъекта нацелено на обеспечение его устойчивого финансового состояния. Устойчивость и стабильность финансового состояния зависит от результатов производственной, коммерческой, финансовой и инвестиционной деятельности организации [2].

В современных условиях деятельность российского бизнеса характеризуется высоким усложнением способов и форм взаимодействия хозяйствующих субъектов, непредсказуемостью рисков, усилением конкуренции. Поэтому российские организации обращаются к проблеме обеспечения собственной финансовой жизнеспособности стабильности. Одним из важнейших инструментов обеспечения устойчивого роста является финансовая политика организации [3; 77].

Важной составной частью общей финансовой политики является управление денежными потоками. Денежные потоки обеспечивают осуществление хозяйственной деятельности предприятия практически во всех направлениях. Рациональное формирование денежных потоков способствует повышению ритмичности осуществления операционного процесса предприятия. Эффективное управление денежными потоками позволяет сократить потребность предприятия в заемном капитале.

В условиях хронических неплатежей значительная часть денежных средств «зависает» в дебиторской задолженности. Как правило, дебиторская задолженность возникает вследствие несоблюдения финансовой и платежной дисциплины, что требует пристального внимания со стороны работников финансового отдела и рассмотрения вопросов по изменению расчетно-платежной политики [1].

Основными формами расчетов между юридическими лицами являются расчеты платежными поручениями, расчеты в порядке плановых платежей, требованиями – поручениями, векселями, чеками. Но в условиях рыночных отношений длительные, постоянные хозяйственные связи между партнерами имеют незначительный удельный вес. Стремясь к расширению рынка, организации постоянно ищут новых партнеров по бизнесу. Отсутствие времени и необходимой информации не дает возможности тщательно исследовать надежность новых контрагентов. В этих условиях особую актуальность приобретает аккредитивная форма расчетов.

Аккредитив – это поручение банка плательщика банку получателя средств производить по распоряжению и за счет средств клиента платежи физическому или юридическому лицу в пределах обозначенной суммы и на условиях, указанных в этом поручении [5]. Расчеты по аккредитиву осуществляются под контролем двух банков и исключают невыполнение условий по заключенным контрактам как со стороны поставщика продукции, так и со стороны покупателя. Таким образом, аккредитив – это самая безопасная форма расчетов между клиентами. Кроме того, применение аккредитивной формы расчетов повышает ликвидность баланса, так как перечисленные на аккредитив суммы остаются в составе группы А1, то есть более ликвидных активов.

Проведя анализ состава и структуры дебиторской задолженности ООО «Холод», было установлено, что в её составе 138561 тыс. руб. составляют перечисления российским поставщикам. Рекомендуем ООО «Холод» рассмотреть вопрос о переходе на аккредитивную форму расчетов.

Принимая во внимание тот факт, что не все поставщики согласятся на такие условия, рассмотрим изменение ликвидности баланса при переходе на аккредитивную форму расчетов 50% российских поставщиков. Результаты расчетов представлены в таблице 1.

Данные таблицы 1 показывают, что использование аккредитивной формы расчетов приведет к выполнению соотношения по первой позиции покрытия наиболее срочных обязательств, не нарушив при этом положительное соотношение второй позиции. Таким образом, налицо повышение ликвидности баланса.

Соответственно увеличится и коэффициент абсолютной ликвидности. Его значение составляет:

- до внедрения мероприятия –  $0,037 [6934 / (68870+117415)]$ ;
- после внедрения мероприятия –  $0,409 [76204 / (68870+117415)]$ .

**Показатели платёжного излишка (недостатка)  
до и после реализации мероприятия ООО «Холод»**

*в тыс. руб.*

Группы актива баланса	Сумма		Группы пассива баланса	Сумма		Платёжный излишек (недостаток), (+/-)	
	до мероприятия	после мероприятия		до мероприятия	после мероприятия	до мероприятия	после мероприятия
А1	6934	76204	П1	68870	68870	-61936	7334
А2	412511	343241	П2	117415	117415	295096	225826
А3	151097	151097	П3	528877	528877	-377780	-377780
А4	144858	144858	П4	238	238	129819	144620
Итого	715400	715400	Итого	715400	715400	-	-

Проведенные расчеты показали, что коэффициент абсолютной ликвидности не только увеличится, но и превысит нормативное значение.

Таким образом, использование аккредитивной формы расчетов позволит укрепить финансовое состояние ООО «Холод».

**Библиографический список**

1. Бланк, И. А. Финансовый менеджмент : учебный курс / И. А. Бланк. – 2-е изд. – Казань : Эльга, Ника–Центр, 2016. – 256 с.
2. Братухина, О. А. Финансовый менеджмент : учебное пособие / О. А. Братухина. – Москва : Изд-во: КноРус. – 2019. – 238 с.
3. Писаренко, К. В. Совершенствование финансовой политики, как инструмента обеспечения экономической безопасности / К. В. Писаренко, А. А. Кучирова, В. А. Буценко // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 5-2. – С. 77-84.
4. Финансовый анализ. Управление финансами : учебное пособие / Н. Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана. – 2015. – 639 с.
5. Чувикова, В. В. Бухгалтерский учет и анализ : учебник для бакалавров / В. В. Чувикова, Т. Б. Иззука. – М. : Дашков и К, 2018. – 248 с.

# КОМПЛЕКСНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ФОРМ БУХГАЛТЕРСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА ОРГАНИЗАЦИЙ

Киселева О. В.

*Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ОГУ, г. Орск*

## **Аннотация**

*В статье рассматриваются вопросы, связанные с взаимосвязкой показателей различных форм бухгалтерской (финансовой) отчетности при проведении финансового анализа организаций.*

**Ключевые слова:** *финансовый анализ, бухгалтерская (финансовая) отчетность, финансовое состояние, взаимосвязь показателей.*

**Keywords:** *financial analysis, accounting (financial) statements, financial condition, correlation of indicators.*

Финансовый анализ деятельности организаций является не просто важным элементом управления: результаты этой оценки оказывают существенное влияние на имидж предприятия, лежат в основе определения переговорной позиции партнеров по бизнесу. В условиях массовой неплатежеспособности и применения ко многим предприятиям процедур банкротства (признания несостоятельности), объективная и точная оценка финансово-экономического состояния приобретает первостепенное значение. Внешний финансовый анализ позволяет значительно снизить финансовые риски заключения неэффективных, а порой и опасных производственно-финансовых сделок.

Вопросам финансового анализа предприятий уделяют внимание многие ученые-экономисты, такие как М. И. Баканов, Т. Б. Бердникова, Л. В. Донцова, А. Ф. Ионова, В. В. Ковалев, Э. А. Маркарьян, Е. В. Негашев, Н. А. Никифорова, Г. В. Савицкая, Р. С. Сайфулин, Н. Н. Селезнева, А. Д. Шеремет и др.

Тем не менее, на сегодняшний момент существует ещё достаточное количество нерешенных проблем, связанных с подготовкой бухгалтерской (финансовой) отчетности и методикой её анализа.

Основным содержанием финансового анализа является комплексное системное изучение финансового состояния предприятия и факторов его формирования, которое проводится по данным бухгалтерской (финансовой) отчетности и, прежде всего, по данным бухгалтерского баланса.

При этом в экономической литературе нет единого определения финансового состояния и, соответственно, единого подхода к методике его анализа. Так, например, Л. Т. Гиляровская под анализом финансового состояния понимает часть финансового анализа, которая характеризуется наличием показателей, представленных в бухгалтерском балансе на конкретную дату в виде остатков по соответствующим счетам или их комплексу [4].

В. В. Ковалев отмечает, что основой анализа финансового состояния является экономический потенциал предприятия и его постоянно происходящие изменения с течением времени [1].

По мнению Г. В. Савицкой, финансовое состояние – экономическая категория, которая отображает состояние капитала в процессе его кругооборота и способность субъекта к саморазвитию на фиксированный момент времени [2].

А. Д. Шеремет, Е. В. Негашев считают, что под финансовым состоянием следует понимать характеристику состава и размещения средств, структуры их источников, скорости оборота капитала, способности предприятия своевременно погашать свои обязательства [3].

В рассмотренных методиках в качестве источника информации выступает в основном бухгалтерский баланс и иногда отчет о финансовых результатах. При этом не используются другие формы отчетности, которые содержат значительный объем информации, полезной для анализа и оценки результатов деятельности организации, и не учитывается взаимосвязь между различными показателями форм бухгалтерской отчетности, в результате чего может быть дана неправильная интерпретация их изменений. Следовательно, целесообразно при проведении финансового анализа форм бухгалтерской отчетности учитывать как внутренние взаимосвязи показателей той или иной формы отчетности, так и взаимосвязи показателей различных форм бухгалтерской отчетности.

Примеры взаимосвязи показателей разных форм отчетности в финансовом анализе деятельности организаций представлены в таблице 1.

Приведенные взаимосвязи не носят исчерпывающий характер, но подтверждают необходимость комплексного использования показателей форм бухгалтерской отчетности для объективной оценки эффективности и результативности финансового управления организацией.

Таблица 1

***Соотносимые показатели разных форм отчетности при проведении финансового анализа форм бухгалтерской отчетности организации***

<b>Исследуемые показатели</b>	<b>Соотносимые показатели</b>	<b>Взаимосвязанные источники информации</b>
1	2	3
Динамика инвестиций	Уровень операционного рычага	Бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах
Динамика запасов	Динамика выручки	Бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах
Динамика дебиторской задолженности	Динамика выручки	Бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах
Динамика кредиторской задолженности	Динамика выручки	Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах
Удельный вес собственного капитала	Оборачиваемость активов	Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах
Соотношение заемного и собственного капитала	Оборачиваемость активов	Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах

1	2	3
Динамика уставного капитала	Источник увеличения или направление уменьшения	Бухгалтерский баланс и отчет об изменениях капитала
Рост уставного капитала	Поступление денежных вкладов собственников (участников) и от выпуска акций, увеличения долей	Бухгалтерский баланс и отчет о движении капитала
Динамика добавочного капитала	Источник увеличения или направление уменьшения	Бухгалтерский баланс и отчет об изменениях капитала
Динамика резервного капитала	Источник увеличения или направление уменьшения	Бухгалтерский баланс и отчет об изменениях капитала
Динамика нераспределенной прибыли (непокрытого убытка)	Источник увеличения или направление (причина) уменьшения	Бухгалтерский баланс и отчет об изменениях капитала
Сумма поступлений от продажи продукции, товаров, работ, услуг	Сумма выручки от продаж	Отчет о движении денежных средств и отчет о финансовых результатах
Динамика поступлений от продажи продукции, товаров, работ, услуг	Динамика выручки от продаж	Отчет о движении денежных средств и отчет о финансовых результатах

#### *Библиографический список*

1. Ковалев, В. В. Финансы предприятий : учебник / В. В. Ковалев, Вит. В. Ковалев. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект. 2016. – 352 с.
2. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности : учебник / Г. В. Савицкая. – 4-е изд., испр. – Издательство : Минск: РИПО, 2016. – 374 с. – ISBN: 978-985-503-569-6.
3. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А. Д. Шеремет, Е. В. Негашев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М. – 2013. – 208 с.
4. Экономический анализ : учебник / под ред. Л. Т. Гиляровской. – 2-е изд., доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА. – 2015. – 615 с.

## СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Киселева О. В.**

*Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ОГУ, г. Орск*

**Турсенина Т. А.**

*Московский финансово-юридический университет (Орский филиал), г. Орск*

### **Аннотация**

*В статье исследуются трактовки понятия «социальная политика», её место в системе управления персоналом предприятия, предлагается внедрение социального паспорта предприятия и раскрываются этапы его разработки.*

**Ключевые слова:** социальная политика, социальная среда, социальный паспорт.

**Keywords:** social policy, social environment, social passport.

Социальная политика является достаточно многогранным процессом. Она означает деятельность по удовлетворению социальных потребностей, согласованию социальных интересов, реализации социальных прав и социальных гарантий, предоставлению социальных услуг, социальной защите персонала [4].

Большое внимание отечественные и зарубежные исследователи уделяют определению социальной политики государства, а что касается социальной политики предприятия, то она изучена недостаточно, нет четкого определения данного понятия.

В отечественной социологии разработка вопросов социальной политики предприятия раскрывается в исследованиях А. А. Богданова, А. К. Гастева, А. Я. Кибанова, П. М. Керженцева, Н. А. Витке и др., где главное внимание уделялось внутренней среде предприятия в аспекте трудовой деятельности работников, в частности – рациональных форм ее организации [1].

В широком смысле социальная политика предприятия – это, прежде всего, развитие ее социальной среды, которая включает социальную инфраструктуру, персонал, а также системы, которые влияют на качество трудовой жизни работника (то есть степень удовлетворения их потребностей с помощью труда в данной организации) [1]. В узком смысле социальная политика организации как составная часть политики управления персоналом представляет собой мероприятия, связанные с предоставлением работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера.

Основное назначение социальной политики – способствовать обеспечению роста производительности, эффективности и качества труда работников; стимулировать работников к повышению квалификации, способствовать решению управленческих задач: закрепление наиболее квалифицированных работников, обеспечение их ротации и лояльного отношения к предприятию.

Социальная политика может быть эффективнее, если предоставляемые социальные услуги отражают специфику деятельности предприятия, режим и охрану труда, транспортную доступность рабочего места. Формы и виды соци-

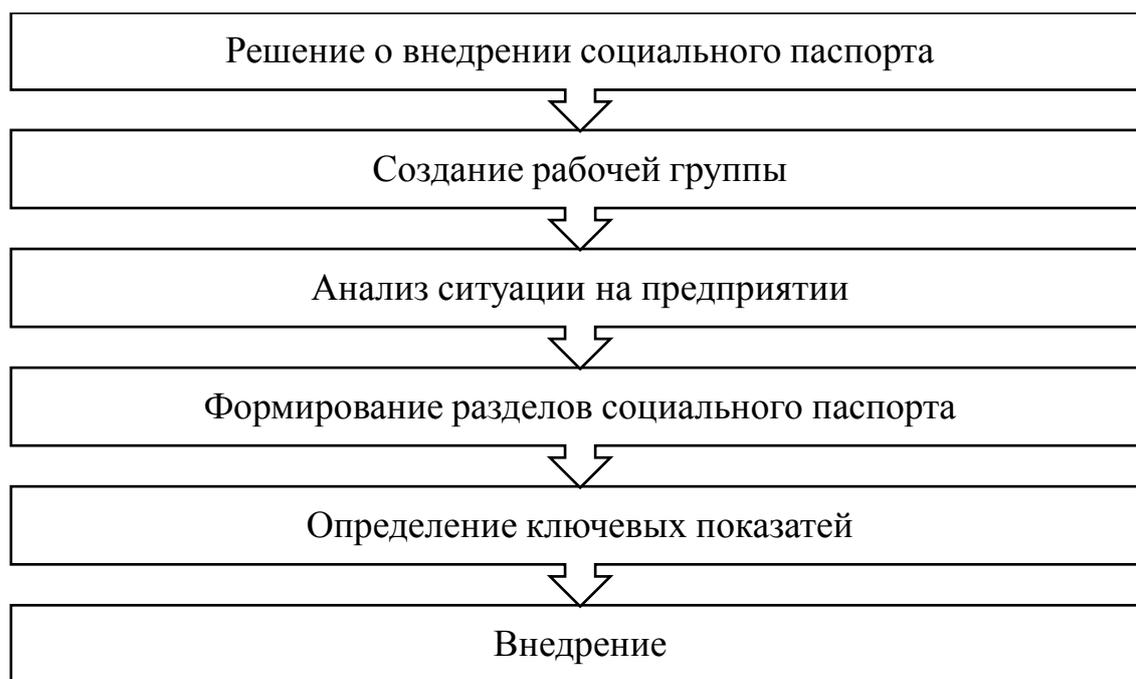
альных услуг целесообразно дифференцировать по категориям персонала. Желательно предоставлять только такие виды социальных услуг, которые пользуются спросом у персонала.

Определенная часть социальных аспектов отражается в Коллективном договоре. Статья 40 ТК РФ гласит: «Коллективный договор – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей» [3].

В коллективном договоре с учетом финансово-экономического положения работодателя могут устанавливаться льготы и преимущества для работников, условия труда, более благоприятные по сравнению с установленными законами, иными нормативными правовыми актами, соглашениями [2].

Для повышения действенности социальной политики, считаем целесообразным разрабатывать и внедрять на предприятиях регламентирующий документ – социальный паспорт.

Рекомендуемые этапы процесса внедрения социального паспорта на предприятии, представлены на рисунке 1.



*Рис. 1. Рекомендуемые этапы внедрения социального паспорта на предприятии*

Первый этап – решение о внедрении социального паспорта. На первом этапе необходимо провести небольшой анализ ситуации на предприятии, чтобы убедиться в необходимости внедрения социального паспорта.

Второй этап – формирование рабочей группы. Данный этап подразумевает то, что необходимо собрать рабочую группу из числа руководителей, которые будут планировать и отслеживать процесс реализации внедрения паспорта.

Третий этап – анализ текущей ситуации на предприятии. На третьем этапе необходимо более подробно проанализировать ситуацию в области социальной политики на предприятии, тем самым выявив слабые стороны и сформировав полную картину происходящего.

На четвертом этапе происходит формирование разделов социального паспорта. Мы предлагаем сформировать следующие:

- 1) социальная структура коллектива;
- 2) условия труда и культурно-бытовые условия;
- 3) оплата и дисциплина труда.

Первый раздел характеризует социальную структуру коллектива. В него мы предлагаем включить следующие показатели:

- социально-демографический состав работников организации;
- состав персонала по стажу работы;
- состав персонала по образовательному признаку;
- подготовка и повышение квалификации кадров;
- показатели движения персонала.

Во второй раздел необходимо включить показатели, отражающие условия труда и характеризующие обеспеченность работников бытовыми помещениями и помещениями общественного питания и обслуживания.

В третьем разделе необходимо рассмотреть показатели оплаты и дисциплины труда, структурировать показатели выплат предприятия в государственные внебюджетные фонды, а также выплаты в пользу сотрудников организации.

Этап внедрения должен сопровождаться организацией системы контроля выполнения плановых показателей и анализа причин выявленных отклонений.

Данные из социального паспорта используются при разработке плана социального развития. В дополнение к планам социального развития могут разрабатываться специализированные социальные программы. Планирование социального развития трудовых коллективов обеспечивает рост социальной эффективности, которая, наряду с экономической эффективностью, является важнейшей предпосылкой и условием благополучия предприятия и его работников.

#### *Библиографический список*

1. Адамчук, В. В. Экономика и социология труда : учебник для вузов / В. В. Адамчук, О. В. Ромашов, М. Е. Сорокина. – М. : ЮНИТИ, 2015. – 407 с.
2. Афонин, Ю. А. Социальный менеджмент : учебник / Ю. А. Афонин, А. П. Жабин. – М. : Изд-во МГУ, 2014. – 187 с.
3. Канаева, О. А. Социальная политика государства и бизнеса : учебник / О. А. Канаева. – Люберцы : Юрайт, 2016. – 343 с.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. закон [ред. от 01.05.2017]. – СПб. : Стаун-кантри, 2017. – Ст. 40. п. 4.
5. Цветаев, В. М. Управление персоналом : учебное пособие / В. М. Цветаев. – СПб. : Питер, 2015. – 192 с.

## К ВОПРОСУ НЕХВАТКИ ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

Кротова А. С., Баликова Е. В., Милова Н. А.

*Орский гуманитарно-технологический институт (филиал ОГУ), г. Орск*

### **Аннотация**

*В статье исследована одна из ключевых проблем современного российского менеджмента, а также рассмотрены возможные пути её решения.*

**Ключевые слова:** *менеджмент, управление, специалист, мотивация, квалификация, управленческий персонал.*

**Keywords:** *management, specialist, motivation, qualification, managerial staff.*

В настоящее время Россия находится на переходном этапе развития рыночных отношений. Менеджмент сегодня является ключевым звеном любой организации, так как с помощью него определяется эффективное и производительное достижение ее целей. Недостаток грамотных и высококвалифицированных управленческих кадров способствует замедлению не только развития организации, но и экономики страны в целом.

Как нам известно, менеджер – это квалифицированный специалист, который осуществляет процесс управления производством путем принятия важных и ответственных решений, от которых зависит благополучное функционирование предприятия на рынке. В последнее время данная профессия стала преподаваться и в российских вузах. Также существует множество курсов и тренингов, посвященных данному направлению, что говорит о его стремительном развитии. Однако основная проблема, касающаяся качества управленческих кадров, не была решена до сих пор [2; 45].

Нехватка высококвалифицированных управленцев обуславливается несколькими причинами. Одна из них – выход в управленцы работника, не имеющего специального образования по этой профессии, а просто поднявшегося по карьерной лестнице. В данном случае к управлению организацией может подходить бывший программист, инженер-конструктор и так далее, что свидетельствует о невозможности дальнейшего развития организации.

Другой причиной может стать непосещение всевозможных обучающих курсов, тренингов, повышений квалификации управляющим персоналом. Зачастую руководителем организации не уделяется значительного внимания развитию управленческих кадров.

Применение устаревшей материально-технической и теоретической базы, отказ от рассмотрения ситуаций особой сложности при обучении управляющего персонала остается препятствием на пути получения знаний. Это объясняется тем, что использование устаревшей литературы не соответствует современным представлениям об управлении организацией, так как меняется экономическая ситуация в мире, а с ней, соответственно, и рынок, на котором работает фирма [3; 52].

Наконец, отсутствие мотивации у менеджеров, проработавших значительное время на одном месте и считающих, что уже всего добились и достигли своего пика в управленческой деятельности, также может стать причиной нежелания повышать свои навыки и знания в данной области. То же самое касается и молодых специалистов. Необходимо постоянно открывать перед своими сотрудниками возможности для профессионального и карьерного роста, а также давать им возможность показать себя. Как свидетельствует практика, любое поощрение важно как для начинающих, так и для «продвинутых» специалистов. Похвала является эффективным инструментом, поскольку побуждает работника приложить еще больше стараний [1; 73].

Какие меры следует предпринять, чтобы преодолеть препятствия на пути к эффективному управлению? Прежде всего, необходимо присутствие государственной поддержки в виде всевозможных грантов обучения за границей, управленческих резервов и так далее. Огромным событием в сфере менеджмента станет открытие государственных научных центров, научно-исследовательских институтов, направленных непосредственно на создание новой концепции управления, опирающейся именно на практические навыки.

Принятие федерального закона о запрете занимать управленческие должности работниками, не имеющими специального образования, заметно улучшило бы процесс управления производством.

Руководство организацией должно в обязательном порядке систематически направлять свой управляющий персонал на обучающие курсы и тренинги с целью накопления новых знаний и опыта.

В конечном счете, при острой нехватке персонала можно привлекать высококвалифицированные кадры из других регионов путем предоставления всевозможных преимуществ в виде повышенной заработной платы, бесплатного проезда к месту работы и др.

Таким образом, несмотря на значительный список существующих проблем менеджмента организации, при правильном профессиональном подходе можно не только найти пути их решения, но и повысить качество, эффективность управления и, следовательно, выйти на новый производственный уровень.

#### ***Библиографический список***

1. Аверин, А. Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации : учеб. пособ. / А. Н. Аверин. – М. : Флинта, 2016. – 224 с.
2. Резник, С. Д. Современные проблемы менеджмента : монография / С. Д. Резник. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 243 с. : 60x90 1/16. – (Научная мысль ; Менеджмент). – ISBN 978-5-16-009239-3.
3. Решетько Н. И., Актуальные проблемы развития менеджмента и практики менеджеров / Н. И. Решетько, П. Ю. Попович // Молодой ученый. – 2015. – № 6.2. – С. 52-54.

# АНАЛИЗ ВОЗМОЖНЫХ РИСКОВ ПРИ ОТКРЫТИИ ЗООГОСТИНИЦЫ В Г. ОРСКЕ

Кузина А. С., Арзуманова Э. В.

Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ОГУ, г. Орск

## Аннотация

В статье представлены потенциальные риски проекта, вероятность их наступления, степень тяжести последствий и меры по минимизации.

**Ключевые слова:** риски, последствия рисков, способы минимизации рисков.

**Keywords:** risks, consequences of risks, ways to minimize risks.

В ходе реализации любого проекта высокие риски неизбежны при воздействии определённых факторов. В случае открытия зоогостиницы в городе Орске и её дальнейшего функционирования, к таким факторам могут быть отнесены неудачное месторасположение, низкий уровень обслуживания, нехватка рекламы и т. п.

Рассмотрим потенциальные риски проекта, вероятность их наступления, степень тяжести последствий и меры по минимизации в таблице 1.

Совокупный риск проекта определяется по формуле [1]:

$$RS = \frac{\sum RR}{n}, \quad (1)$$

где RR – относительный риск;

n – количество рисков.

Проведём расчёт совокупного риска нашего проекта

$$RS = \frac{440}{13} = 33,8.$$

Совокупный риск проекта должен быть меньше 70. Значит, проект открытия зоогостиницы в данном случае обладает небольшим уровнем риска и благоприятен для инвестирования, его можно смело реализовывать.

Таблица 1

### Анализ рисков открытия зоогостиницы в г. Орске

Вид риска	Вероятность наступления	Степень тяжести последствий	Относительный риск (RR)	Меры по минимизации
1	2	3	4	5
Экономические				
1 Изменение ставок системы налогообложения	4	9	36	Учитывать при ценообразовании на единицу реализуемой услуги. Изменение цены на услугу

1	2	3	4	5
2 Рост инфляции	6	10	60	Изменение цены на услугу
3 Неустойчивость спроса на реализуемые услуги	5	9	45	Маркетинг в социальных сетях, разработка дополнительных услуг, развитие программы лояльности и системы скидок
4 Риск неплатежеспособности клиентов	6	10	60	Найти равновесие между ценой и платежеспособностью клиентов путём проведения анкетирования
5 Недостаток оборотных средств	4	7	28	Получение кредита. Ограничение контактов с малоизвестными поставщиками
6 Повышение себестоимости услуг	6	8	48	Корректировка ценовой политики
7 Давление конкурентов	4	6	24	Увеличение ассортимента услуг, улучшение сервиса, пересмотр цен, развитие программ лояльности
Технические				
8 Форс-мажорные обстоятельства	3	9	27	Страхование оборудования, жизни сотрудников
9 Болезни или гибель животных в гостинице	2	10	20	Обязательное предъявление ветпаспорта с отметками о сделанных прививках при заселении животного в гостиницу. Уборка и дезинфекция
10 Жалобы жителей соседних домов	2	6	12	Соблюдение требований санитарно-эпидемиологической станции относительно размещения зоогостиницы
11 Поломка персонального компьютера	2	10	20	Своевременное техническое обслуживание, бережное обращение
Кадровые				
12 Профессиональная непригодность	2	10	20	Переподготовка имеющихся и набор новых кадров
13 Отток наиболее компетентного персонала	4	10	40	Мероприятия по повышению сплочённости коллектива и развитию корпоративной культуры

На рисунке 1 изображена карта рисков зоогостиницы.

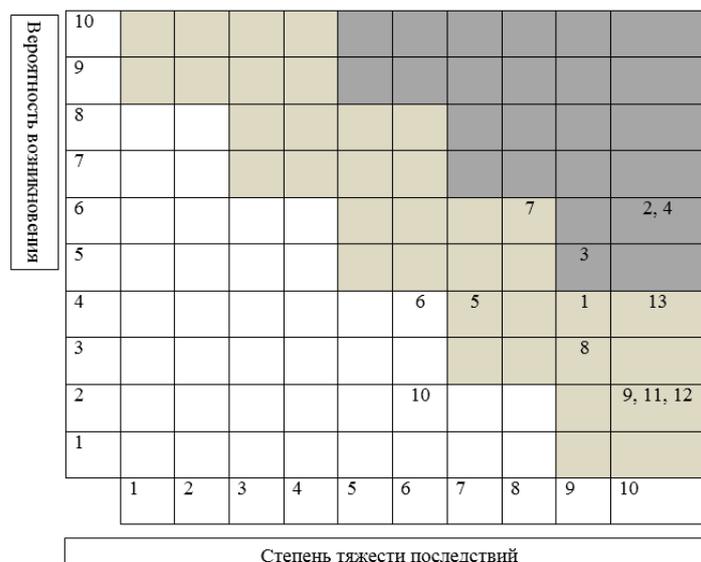


Рис. 1. Карта рисков зоогостиницы в г. Орске

Исходя из данных карты видно риски, на которые нужно обратить внимание в первую очередь: рост инфляции, неустойчивость спроса и т. д. Для снижения вероятности ошибок в составленной карте рисков необходимо регулярно проводить её корректировку для более точной оценки существующих рисков, а также для выявления новых потенциальных рисков и степени их опасности для зоогостиницы.

Управление рисками должно быть неотъемлемой частью менеджмента зоогостиницы. Управление рисками позволит избежать множества ошибочных управленческих решений и обеспечить эффективное развитие бизнеса.

#### Библиографический список

1. Intelligent Enterprise [Электронный ресурс] – Управление рисками. Режим доступа : <https://www.iemag.ru/master-class/detail.php?ID=15716> – 03.10.2019.

## ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ГОРОД ОРСК»

**Куклина Ю. П.**

*Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ОГУ, г. Орск*

#### Аннотация

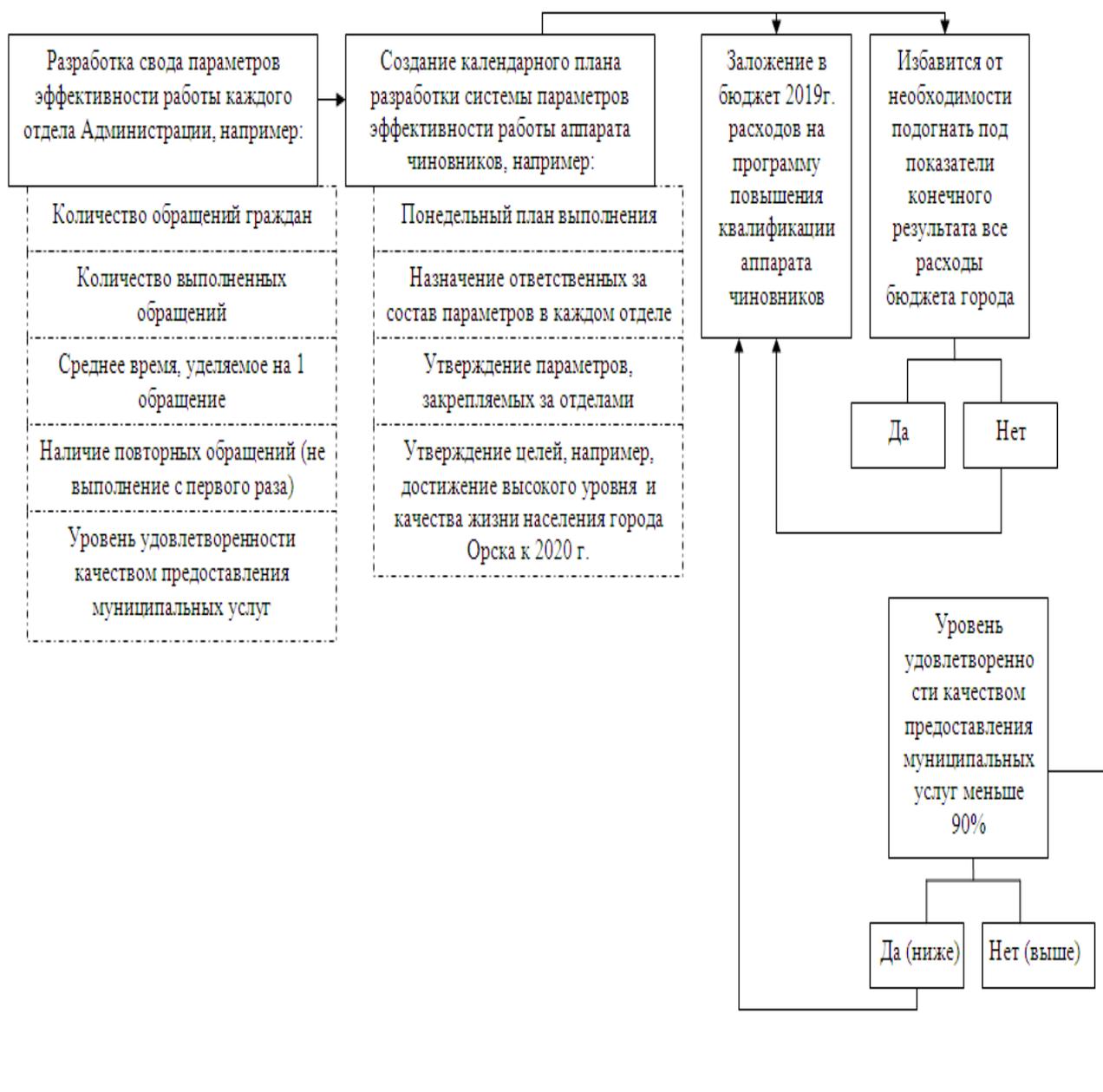
Статья посвящена особенностям осуществления бизнес-процесса повышения эффективности работы Администрации МО «ГОРОД ОРСК», также предложен оптимальный бизнес-процесс повышения эффективности работы Администрации МО «Город Орск».

**Ключевые слова:** эффективность, управление, муниципальное образование, администрация, аттестация, бюджет.

**Key words:** efficiency, management, municipality, administration, certification, budget.

Формируя представления об учреждении как о системе, во внимание принимаются бизнес-процессы его деятельности. От того, насколько грамотно сити-менеджер подходит к вопросам организации бизнес-процессов, зависит будущее не только самой Администрации муниципального образования, будущее благосостояние сотрудников, но и общества, жителей города Орска в целом.

Бизнес-процесс повышения эффективности работы Администрации заключается в следующем (см. рис. 1).



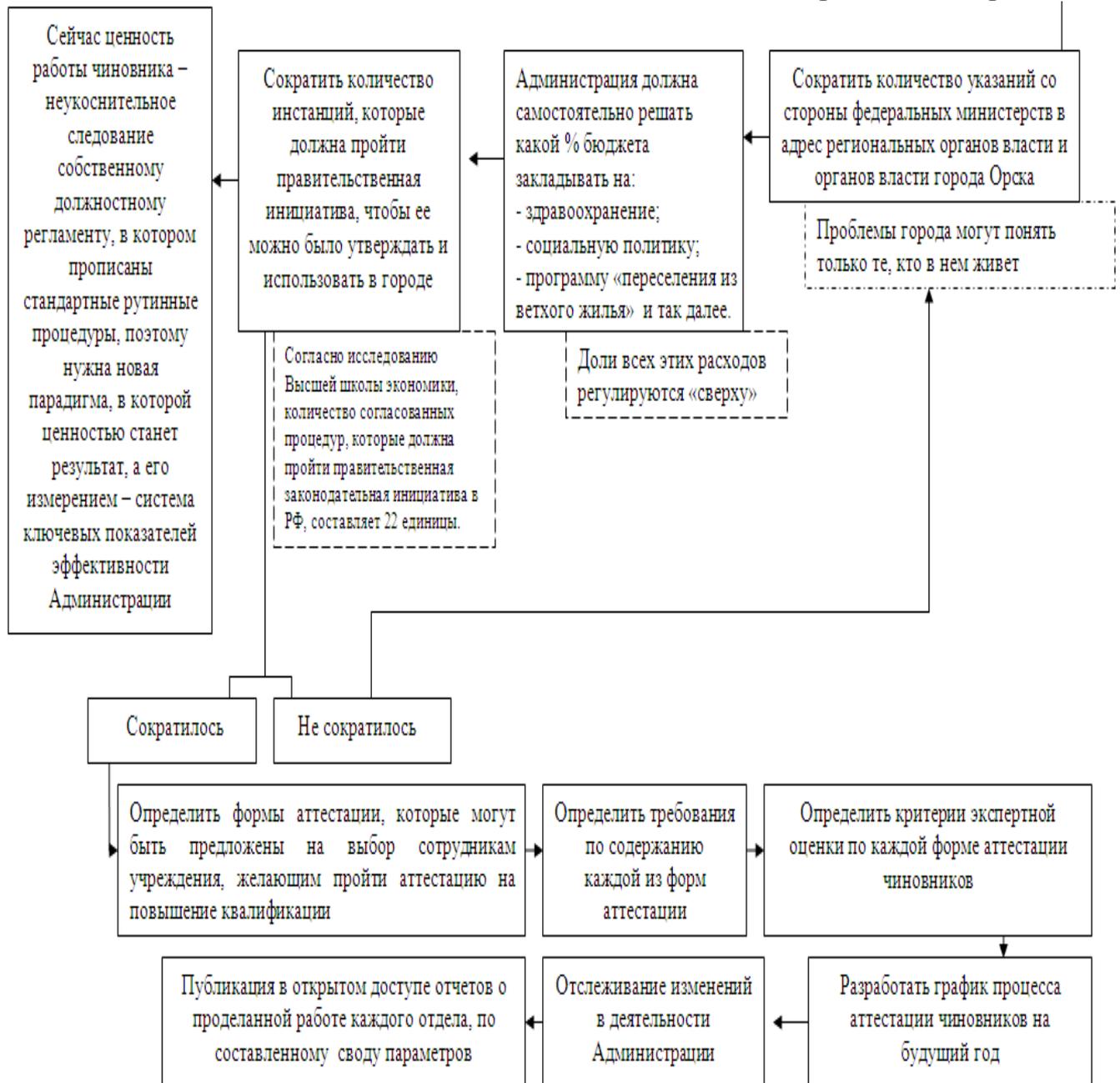


Рис. 1. Схема бизнес-процесса повышения эффективности работы Администрации МО «Город Орска»

Для проведения анализа данного бизнес-процесса применим следующие методы.

- метод выявления критического инцидента;
- метод контрольного листка;
- диаграмму причин и результатов (схема Исикавы, или «рыбий скелет»);
- анализ коренной причины;
- матричную диаграмму.

На рисунке 2 представлены критические инциденты в работе Администрации города Орска.

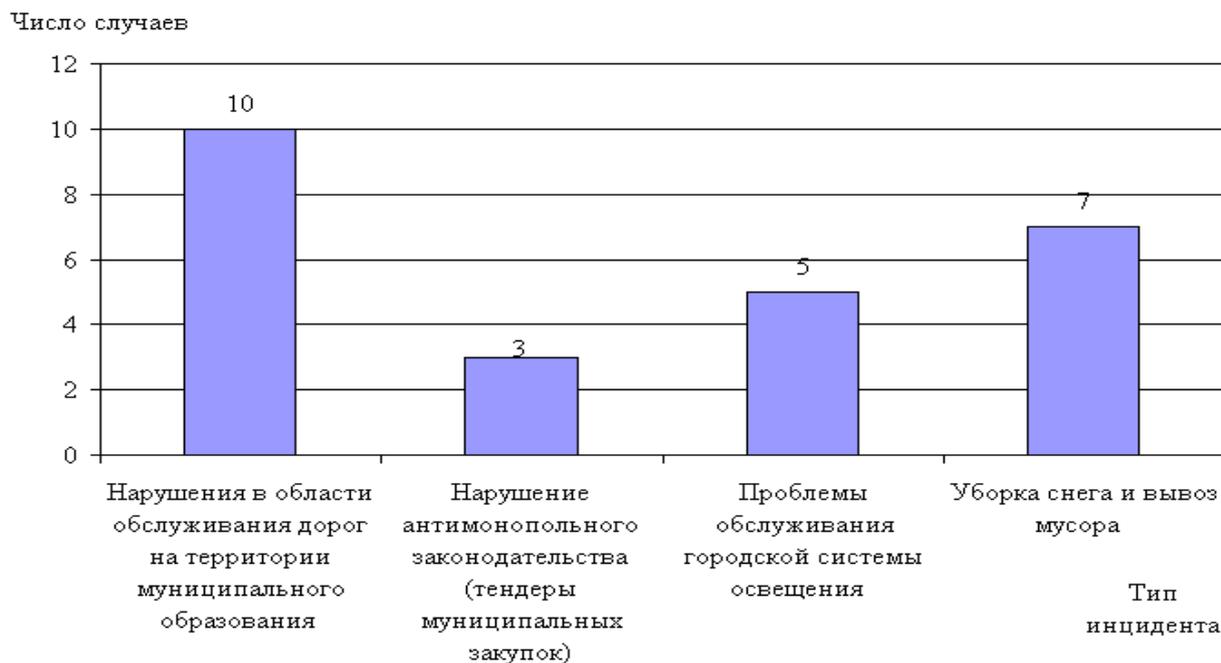


Рис. 2. Схема критических инцидентов в работе Администрации города Орска

Каждый раз, когда происходит то или иное нарушение в работе Администрации, на городскую инфраструктуру накладываются дополнительные нагрузки, что часто приводило либо к аварийным ситуациям, либо большим неудобствам для жителей города Орска.

За весь рассматриваемый период случаи нарушения в области обслуживания городской сети дорог зафиксированы 10 раз, нарушение антимонопольного законодательства в области осуществления муниципальных закупок происходила 3 раза за последние 3 месяца. Не менее остро стоит проблема с вывозом снега и мусора на территории города Орска.

Контрольный листок для выявления причин нарушений в Администрации города Орска представлен в таблице 1.

Таблица 1

**Контрольный листок для выявления причин нарушений в Администрации города Орска**

Причины	Декабрь	Январь	Февраль	Всего случаев
	2018 г.	2019 г.	2019 г.	
1	2	3	4	5
Нарушения в области обслуживания дорог на территории муниципального образования	•••••	••	•	10

1	2	3	4	5
Нарушение антимонопольного законодательства (тендеры муниципальных закупок)	•	•	•	3
Проблемы обслуживания городской системы освещения	••	••	•	5
Уборка снега и вывоз мусора	••••	•	••	7
Общее число проблем	14	6	5	25

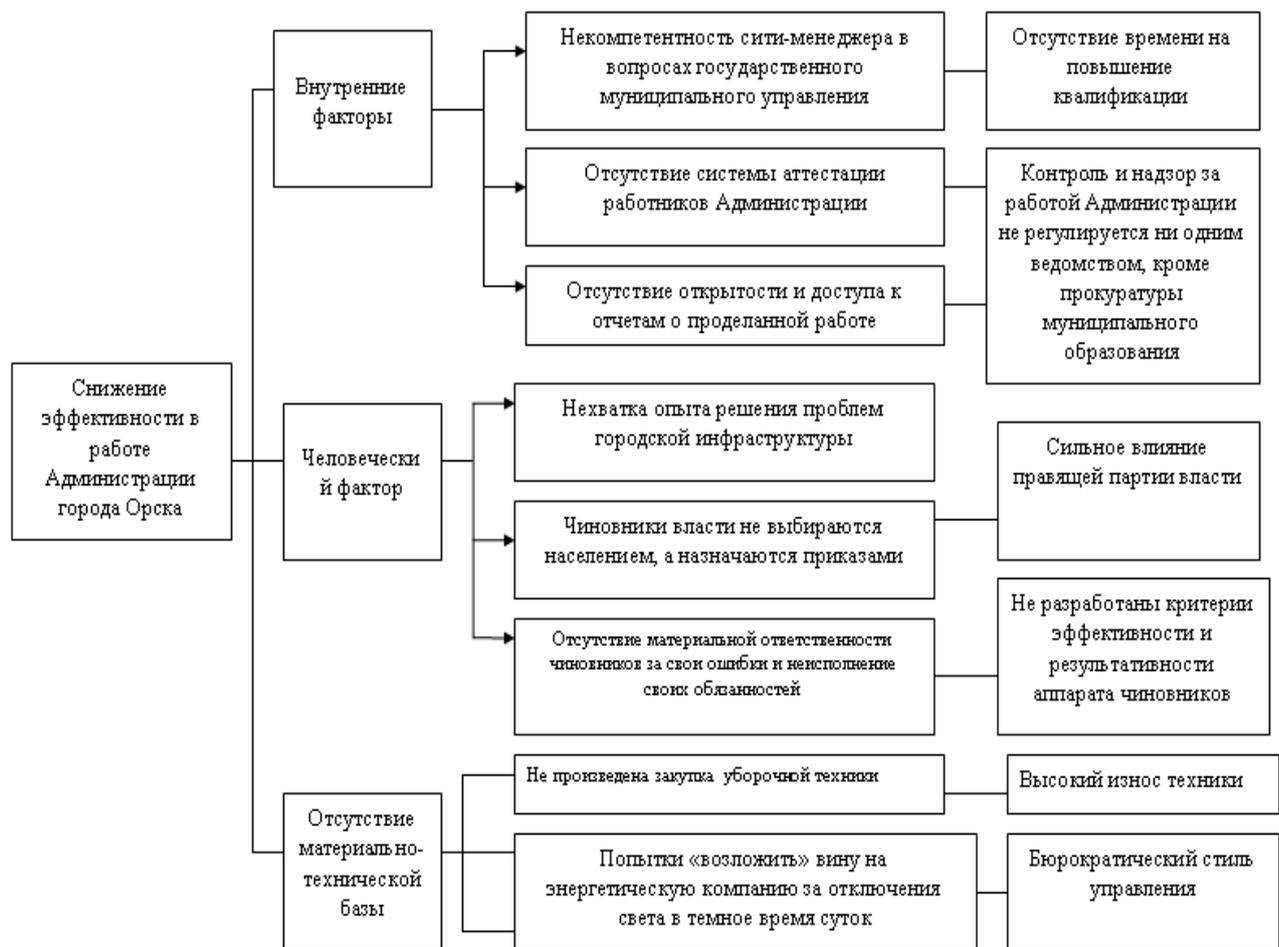
На рисунке 3 представлена схема диаграммы причин и результатов (схема Исикавы, или «рыбий скелет»).



*Рис. 3. Схема диаграммы причин и результатов (схема Исикавы, или «рыбий скелет»)*

Цель метода заключается в нахождении коренной причины рассматриваемой проблемы. Метод удобно использовать совместно с диаграммой причин и результатов. Для этого на диаграмме проводится анализ каждой идентифицированной причины.

Затем мы провели анализ коренной причины проблемы снижения эффективности в работе Администрации города Орска, полученные результаты представлены на рисунке 4.



*Рис. 4. Схема коренной причины проблемы снижения эффективности в работе Администрации города Орска*

Затем при помощи матричной диаграммы была выявлена взаимосвязь между отдельными факторами. Матричная диаграмма имеет цель идентифицировать взаимоотношения между отдельными факторами. Преимущество матричной диаграммы, по сравнению с другими методами анализа, заключается в ее способности дать графическую интерпретацию степени интенсивности этих взаимоотношений.

Матричная диаграмма представляет собой таблицу, в которой в крайнем левом столбце помещается набор требований, предъявляемых к процессу, а в верхней строчке размещаются элементы, которые представляют собой средства, используемые для удовлетворения различных требований.

В таблице 2 представлена матричная диаграмма описываемого процесса в Администрации города Орска.

*Матричная диаграмма описываемого процесса в Администрации города Орска*

Удовлетворенность населения качеством и уровнем жизни	Процессы					Итого
	Разработка системы аттестации работников Администрации	Финансирование проекта повышения квалификации аппарата чиновников	Усилить контроль за текущей работой чиновников	Разработка детального плана стратегического развития города	Введение ответственности за несоблюдение и выполнение обязанностей	
Хорошие дороги						11
Освещение улиц в темное время суток						12
Открытость в освоении расходной части бюджета города						10
Возможность выбирать мера города						1
<b>Итого</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>34</b>

Зависимость	Символ	Вес
слабая		1
средняя		3
сильная		9

Для описания процесса повышения эффективности работы Администрации города Орска для начала необходимо разработать свод параметров эффективности работы каждого отдела Администрации, например:

- количество обращений граждан;
- количество выполненных обращений;
- среднее время, уделяемое на 1 обращение;
- наличие повторных обращений (невыполнение с первого раза);
- уровень удовлетворенности качеством предоставления муниципальных услуг.

В администрации города Орска более 40 отделов и начальники отделов должны грамотно подойти к этому вопросу. Начать стоит с создания календарного плана разработки системы параметров эффективности работы аппарата чиновников, например, это могут быть следующие шаги:

- понедельный план выполнения;
- назначение ответственных за состав параметров в каждом отделе;
- утверждение параметров, закрепляемых за отделами;
- утверждение целей, например, достижение высокого уровня и качества жизни населения города Орска к 2021 г.

На рисунке 5 представлена блок-схема оптимизации процесса повышения эффективности работы Администрации города Орска.

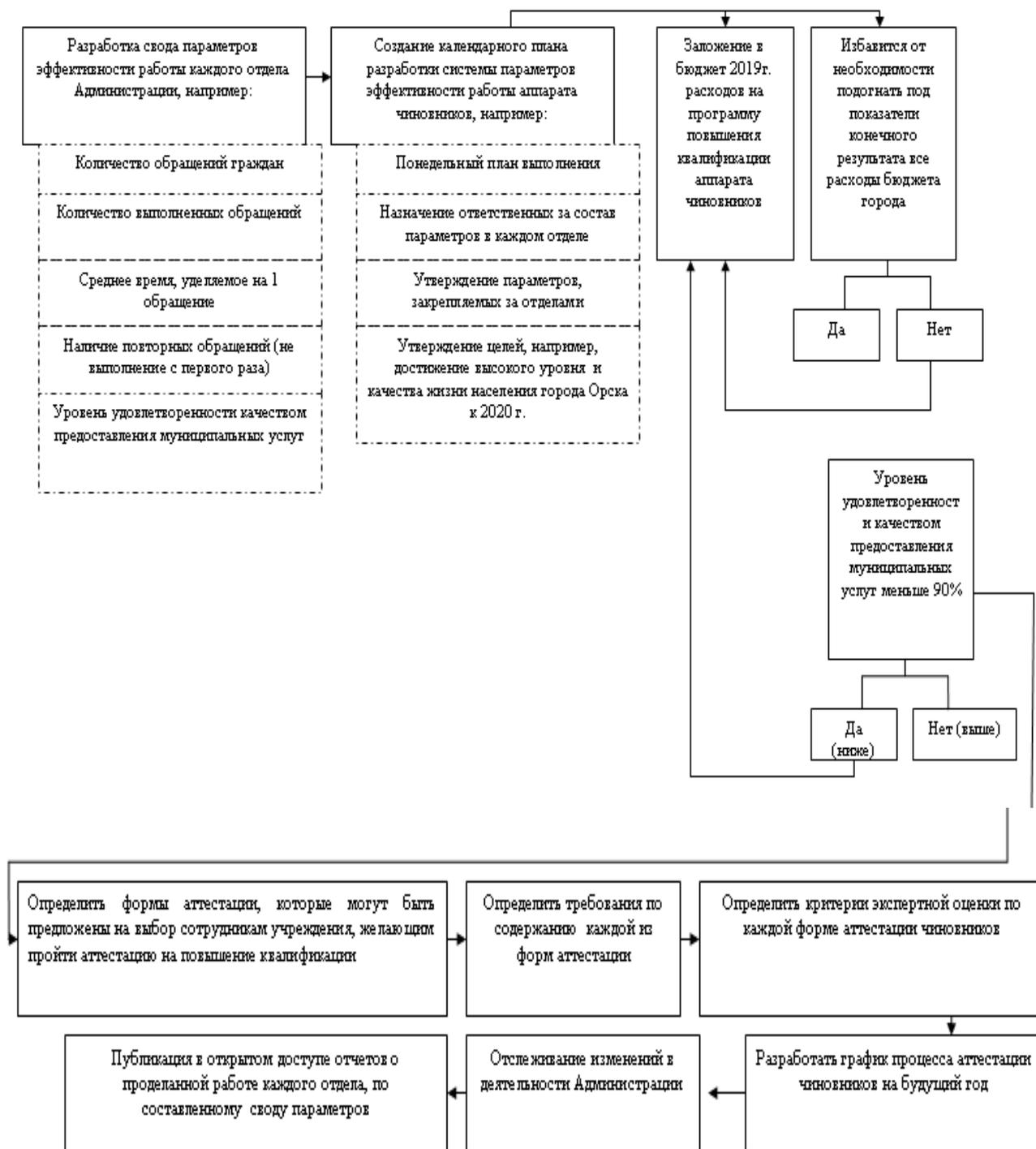


Рис. 5. Блок-схема оптимизации процесса повышения эффективности работы Администрации города Орска

При этом важно с самого начала финансового года заложить в бюджет 2019 г. расходы на программу повышения квалификации аппарата чиновников, как показали события последних месяцев, Администрация города Орска хуже

всех справляется со своей работой относительно других муниципальных образований Оренбургской области.

Цель первого шага – избавиться от необходимости подгонять под показатели конечного результата все расходы бюджета города. Избавиться от формального «освоения» и распределения денежных средств, а осуществлять финансирование распорядителей денежных средств адресно или под конкретный проект. Если проекта развития учреждения нет – то и финансирования «просто по факту» не должно быть. Это обяжет и заинтересует распорядителей денежных средств четко и документально иметь представление о своем будущем развитии, а значит, и о развитии города.

Уровень удовлетворенности качеством предоставления муниципальных услуг должен стать больше 90%, если же показатель меньше 90%, то необходимо заново решать кадровые проблемы Администрации города Орска.

На следующем этапе повышения эффективности работы Администрации города Орска необходимо сократить количество указаний со стороны федеральных министерств в адрес региональных органов власти и органов власти города Орска. Администрация должна самостоятельно решать, какой % бюджета закладывать на здравоохранение, социальную политику, программу «переселения из ветхого жилья» и так далее. Доли всех этих расходов регулируются «сверху» до сих пор.

На следующем этапе необходимо определить формы аттестации, которые могут быть предложены на выбор сотрудникам учреждения, определить требования по содержанию каждой из форм аттестации, критерии экспертной оценки по каждой из них. После чего проводить аттестацию с возможностью контроля и постоянного доступа к публикациям в открытом доступе отчетов о проделанной работе каждого отдела по составленному своду параметров.

Сейчас ценность работы чиновника – неукоснительное следование собственному должностному регламенту, в котором прописаны стандартные рутинные процедуры, поэтому нужна новая парадигма, в которой ценностью станет результат, а его измерением – система ключевых показателей эффективности Администрации.

Наиболее важным в процессе повышения эффективности работы Администрации города Орска является предложение – оперативно проводить аттестацию работников на предмет выполнения текущей работы по заранее сформированным параметрам результативности.

### ***Библиографический список***

1. Булгакова, Л. Н. Оценка управления бизнес процессами / Л. Н. Булгакова, Д. В. Пушная // Управление экономическими системами : электронный научный журнал. – 2017. – № 10 (70). – С. 2.
2. Зенченко, И. В. Управление бизнес-процессами : учебно-методическое пособие / И. В. Зенченко. – Орск : Издательство Орского гуманитарно-технологического института (филиала) ОГУ, 2016. – 116 с. – ISBN 978-5-8424-0836-8.

# ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ЯСНЕНСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА НА 2016-2020 гг.

**Маньковская Р. Р.,**

*МБДОУ «Детский сад № 5 Теремок», Оренбургская область, ЗАТО Комаровский  
Затолоко Г. А.*

*Орский щебеночный завод – филиал АО «ПНК», г. Орск*

## **Аннотация**

*В статье представлен анализ социально-экономической сферы региона, а также рассмотрены перспективы его развития.*

**Ключевые слова:** муниципальное образование, развитие, статус TOP.

**Keywords:** municipality, development, TOP status.

Характеристика экономики муниципального образования:

- расположено на юго-востоке Оренбургской области и занимает площадь 3,57 тысяч квадратных километров;
- площадь земель сельскохозяйственного назначения составляет 325546 гектаров, или 91,2% всей площади земель округа;
- численность постоянного населения на 01.01.2015 года составила 19,804 тыс. человек. В городе проживает основная часть населения – 15,674 тыс. человек (79,1%), в сельской местности – 4,130 тыс. человек (20,9%);
- Кiemбаевское месторождение хризотил-асбеста, на базе которого создано градообразующее предприятие АО «Оренбургские минералы», является одним из крупнейших в мире, с запасами 530 млн тонн, разрабатывается открытым способом.

*Промышленность Ясненского городского округа*

По добыче полезных ископаемых:

- градообразующее предприятие АО «Оренбургские минералы» – один из крупнейших в мире поставщиков ценнейшего природного сырья – хризотилового асбеста. Доля предприятия составляет 25% мирового производства хризотила. Предприятие работает с 1979 года, годовая мощность – 500 тыс. тонн асбеста;

- малое предприятие ООО «Керамос» осуществляет добычу каолина.

Обрабатывающее производство:

- редакция газеты «Ясненский вестник» – Ясненский филиал ГУП «РИА «Оренбуржье» – осуществляет выпуск полиграфической продукции;
- ООО «Ясненский хлебозавод» (мощность – до 3260 тонн в год) вырабатывает хлебобулочные и кондитерские изделия, макаронные изделия и мясные полуфабрикаты;
- АО «Оренбургские минералы» – цех по производству асбоцементных стройматериалов (волнистый шифер). Завод построен комбинатом, введен в действие в 2012 году. В настоящее время является цехом предприятия;

– завод по производству эмульсионных взрывчатых веществ, открыт 25 июня 2013 года. Проектная мощность – 20,0 тыс. тонн эмульсионных взрывчатых веществ «Уралит» в год.

Производство и распределение электроэнергии, газа, воды:

– ООО «Энергоресурс» в городе Ясном;

– ООО «Межмуниципальные коммунальные системы» – в селах округа.

Миссия Ясненского городского округа:

– «Развитие инвестиционной и инновационной деятельности в Ясненском городском округе Оренбургской области» на перспективу до 2020 года;

– развитие малого и среднего предпринимательства в Ясненском городском округе Оренбургской области» на перспективу до 2020 года;

– развитие торговли в Ясненском городском округе Оренбургской области» на перспективу до 2020 года.

Целевые индикаторы развития Ясненского городского округа на 2015-2020 гг. представлены в таблице 1.

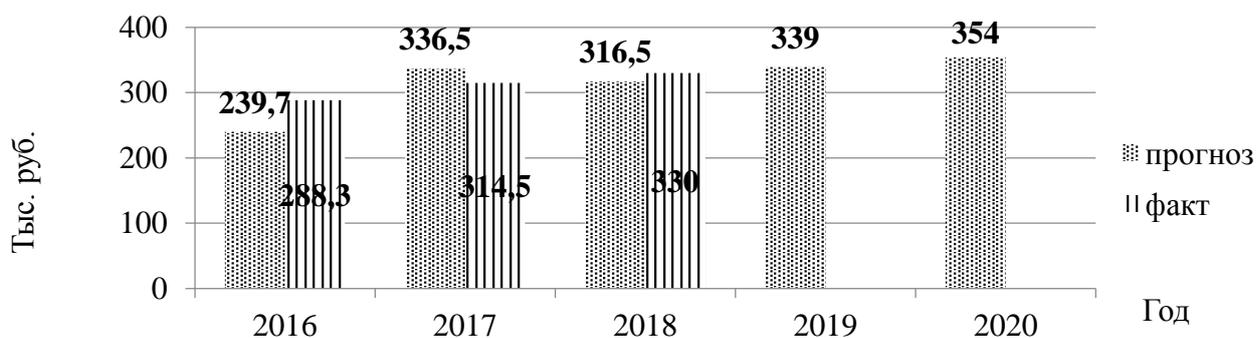
Таблица 1

*Целевые индикаторы развития Ясненского городского округа на 2015-2020 гг.*

Целевой индикатор	Ед. измерения	Исх. показатели 2015 года	Целевые значения показателя							
			2016 г. (прогноз /факт)		2017 г. (прогноз/ факт)		2018 г. (прогноз/ факт)		2019 г. (прогноз)	2020 г. (прогноз)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Индекс физического объема валового муниципального продукта	% к пред. году	115,1	104,8	114,2	105,3	113,8	106,0	112,0	103,1	103,5
Индекс промышленного производства	% к пред. году	88,1	90,5	91,6	92,8	95,2	95,2	98,8	97,6	100
Доля инвестиций в объеме валового муниципального продукта	%	5,9	4,7	4,4	6,2	5,9	5,5	5,5	5,3	5,4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Индекс физического объема инвестиций в основной капитал	% к пред. году	121,1	109,6	118,8	128,8	109,8	89,8	104,2	102,2	103,5
Прирост количества субъектов малого и среднего предпринимательства, осуществляющих деятельность на территории муниципального образования «Ясненский городской округ»	% к пред. году	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Прирост оборота продукции (услуг), производимой малыми предприятиями, в том числе микропредприятиями и индивидуальными предпринимателями	% к пред. году	4,2	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,3	1,0	1,0
Индекс физического объема оборота розничной торговли	% к пред. году	95,4	97,0	97,0	98,6	98,1	99,0	99,2	99,5	100,0

Общий объем финансирования за счет средств бюджета муниципального образования представлен на рисунке 1.



*Рис. 1. Общий объем финансирования за счет средств бюджета муниципального образования на 2016-2020 гг.*

Статус ТОР (территория опережающего развития) в Ясном:

– в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 12 февраля 2019 года № 120 «О создании ТОСЭР «Ясный» получить статус резидентов могут предприниматели, реализующие инвестиционные проекты по видам экономической деятельности, установленным в постановлении, стоимостью не менее 10 млн рублей, с созданием в первый год реализации проекта не менее 10 новых рабочих мест с объемом капитальных вложений 2,5 млн рублей;

– в ближайшее время Минэкономразвития и Правительство области подпишут соглашение о функционировании ТОСЭР. Планируется создание 865 новых рабочих мест, привлечение более 1 555 млн рублей инвестиций. Благодаря созданию ТОСЭР дополнительные доходы от налоговых отчислений в бюджеты всех уровней составят около 7 миллиардов рублей;

– Ясенский городской округ получит уникальные преимущества для предпринимателей, которые станут резидентами ТОСЭР: снижение налога на прибыль, освобождение от уплаты налогов на имущество, на землю, а также снижение страховых взносов в 4 раза.

#### ***Библиографический список***

1. Ясенский городской округ. Режим доступа : <https://ясный-го.рф> – 08.10.2019.

## **МОТИВАЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

**Николаев А. А., Бекенова А. К.**

*Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ОГУ, г. Орск*

#### **Аннотация**

*В статье рассмотрены некоторые взгляды зарубежных и отечественных экономистов на содержание мотивации. Представлены теоретические основы взаимосвязи мотивации и организационной эффективности.*

**Ключевые слова:** мотивация, организационная эффективность, источники, эффективность.

**Keywords:** motivation, organizational effectiveness, sources, efficiency.

Проблема повышения эффективности деятельности никогда не утрачивает своей актуальности для организаций, меняются лишь стратегии, источники, факторы. Это включает в себя тщательное изучение и анализ как людских, так и материальных ресурсов в организации. Рассматривая человеческие ресурсы, необходимо обратить внимание на поведенческие модели сотрудников на работе. Это поможет организации эффективно управлять своими людскими ресурсами. Одним из элементов, на которые следует обратить внимание при анализе поведения сотрудников, является мотивация. Мотивация – это ключевой элемент в организационном поведении, потому что сотрудник должен быть мотивирован для того, чтобы продемонстрировать отношение или поведение, которое поможет достичь целей и задач организации и тем самым с течением времени улучшить производительность. В данной статье мы попытаемся рассмотреть мотивацию, ее определение, теории и то, как она повышает эффективность работы сотрудников в качестве определяющего фактора достижения эффективности организации [1; 117].

Мотивация – это психологическая особенность, которая побуждает человека действовать в направлении желаемой цели и вызывает, контролирует и поддерживает определенное целенаправленное поведение. Её можно считать движущей силой, психологической силой, которая побуждает или усиливает действие в направлении желаемой цели. Например, голод – это мотивация, которая вызывает желание есть. Мотивация – это цель или психологическая причина действия. Это процесс, посредством которого человек хочет и выбирает действия определенной направленности. Мотивация представляет собой силы, действующие на человека извне или внутри него, которые заставляют человека вести себя определенным образом. Из этого следует, что, поскольку мотивы сотрудников влияют на их производительность, одной из задач руководства является эффективное направление мотивации сотрудников на достижение организационной цели. Чарльз Буковски рассматривает мотивацию как психологические силы, которые определяют направление поведения человека, уровень его усилий и уровень настойчивости перед лицом препятствий. Дэвид Энри определяет мотивацию как потребность или желание, которое служит для активизации поведения и направления его к цели [3; 722, 4; 200].

Фредерик Герцберг определяет мотивацию как то, что побуждает человека вести себя определенным образом, внутренние силы, которые иницируют, направляют, поддерживают и прекращают все важные действия. Это влияет на уровень производительности, достигнутой эффективности и время, затраченное на деятельность. Мотивация относится к «причинам, лежащим в основе поведения». То есть, определяют мотивацию как «атрибут, который побуждает нас делать или не делать что-то». Исследователи часто противопоставляют внутреннюю мотивацию внешней мотивации, которая является мотивацией, управ-

ляемой непредвиденными обстоятельствами подкрепления. Традиционно педагоги считают внутреннюю мотивацию более желательной и приводящей к лучшим результатам обучения, чем внешняя мотивация [1; 171, 3; 592].

Мы определяем мотивацию как внутреннюю силу, побуждающую индивидов к достижению личных и организационных целей.

Как мы можем понять из приведенных выше определений, все они говорят о стимулах, которые запускают или стимулируют мотивационный процесс.



Рис. 1. Эффективность управления организацией

Взаимосвязь мотивации и эффективности управления показана на рисунке 1. Существуют различные источники мотивации, и это может иметь как положительные, так и отрицательные результаты для человека. Различные исследования, которые были проведены, показывают, что внутренние источники мотивации предпочтительны в том, чтобы заставить человека работать для достижения целей. Однако внешние мотивы по-прежнему способствуют движению человека к достижению организационных целей. Поэтому ниже мы рассмотрим два источника мотивации:

1) К внутренней мотивации относится удовольствие, которое человек получает от самой задачи или от чувства удовлетворения при завершении или даже работе над задачей. Внутренняя мотивация не означает, однако, что человек не будет стремиться к вознаграждению; просто внешних вознаграждений недостаточно, чтобы поддерживать мотивацию такого человека. Внутренняя мотивация определена как мотивация заниматься деятельностью ради нее самой. Люди, которые внутренне мотивированы, работают над задачей, потому что они находят ее приятной.

Учёные считают, что внутренняя мотивация – это врожденная склонность заниматься своими интересами, осуществлять свои способности и при этом искать и осваивать оптимальные задачи. Внутренняя мотивация – это мотивация, которая одушевляется личным удовольствием, интересом. Внутренняя мотивация заряжает энергией и поддерживает деятельность через спонтанное удовлетворение, присущее эффективному волевому действию. Это проявляется в поведении, таком как игра, исследование и поиск вызова, которые люди часто делают для внешних вознаграждений [2; 109].

Согласно Джеймсу Брауну, внутренняя мотивация – это выбор деятельности без каких-либо веских причин, помимо удовлетворения, получаемого от самой деятельности, – это то, что побуждает нас делать что-то, когда нам ничего не нужно делать. Внутренняя мотивация относится к мотивации, источник которой исходит изнутри человека, а не из каких-либо внешних вознаграждений или наказаний. Мотивация исходит из удовольствия, которое можно получить от самой задачи, выполняя задачу или просто работая над ней. Однако это не значит, что человек не будет стремиться к вознаграждению [3; 12, 5; 111].

Внутренние награды, как правило, дают личное удовлетворение человеку:

- информация / обратная связь;
- признание;
- доверие;
- отношение;
- полномочие.

2) Внешняя мотивация связана с материальными вознаграждениями, такими как заработная плата и дополнительные льготы, безопасность, продвижение по службе, контракт на службу, условия труда [4; 72, 3; 146].

Внешняя мотивация, иногда финансовая, – это материальная мотивация, предоставляемая сотрудникам менеджерами, такая как повышение заработной платы, бонусы и льготы. Они называются «внешними», потому что они являются внешними по отношению к самой работе и другие люди контролируют их размер и то, предоставляются ли они или нет. Напротив, внутренняя мотивация – это психологическая мотивация, которую сотрудники получают, выполняя значимую работу и выполняя ее хорошо (табл. 1, 2) [4; 502].

Внешняя мотивация играла доминирующую роль в более ранние эпохи, когда работа была в целом более рутинной и бюрократической, а соблюдение правил и процедур имело первостепенное значение.

Внешние вознаграждения – конкретные вознаграждения, которые получает сотрудник:

- бонусы;
- повышение заработной платы;
- одаренность;
- продвижение;
- другие виды материального вознаграждения.

Внешняя мотивация, конечно, остается значимой для работников. Оплата труда является важным фактором для большинства работников при приеме на

работу, и несправедливая оплата труда может быть сильным мотиватором. Однако после того, как люди устроились на работу и проблемы несправедливости были решены, обнаруживается, что внешняя мотивация теперь менее важна, поскольку повседневная мотивация более сильно зависит от внутренних мотиваций.

Таблица 1

### *Регуляторы мотивации*

<b>1. Рабочее место</b>	<b>2. Вознаграждения</b>	<b>3. Безопасность</b>
Нормальное рабочее место, низкий уровень шума, чистота, хорошие физические условия труда	Хорошая зарплата, справедливые вознаграждения за результаты работы (премии, дивиденды), социальные блага (жилье, медицинское обслуживание, санатории, бесплатное питание)	Чувство потребности работника на предприятии, уважение, признание руководителем и коллегами, хорошие отношения в коллективе

Таблица 2

### *Основные мотиваторы*

<b>4. Личный рост</b>	<b>5. Чувство принадлежности</b>	<b>6. Интерес и вызов</b>
Возможность учиться. Карьерный рост. Рост ответственности и влияния. Возможность творческого роста, самовыражения	Чувство потребности своей работы. Информированность о делах, планах, перспективах предприятия. Интерес и участие в руководстве мыслей и взглядов работников. Общее принятие решений	Интересная работа. Возможность роста мастерства. Повышенная ответственность. Состязательный эффект (быть лучше других). Решение новых сложных заданий

Мотивация является одним из важнейших факторов, определяющих эффективность организации. Все организационные ресурсы и средства будут неэффективно растрочены в отсутствие сотрудников, мотивированных на рациональное использование этих ресурсов. Каждый руководитель в организации должен мотивировать своих подчиненных к правильному поведению. Эффективность работы человека в организации зависит от способности, заложенной в мотивации. Управленческий деятель Ренсис Ликерт назвал мотивацию «затратами на управление». Мотивация является эффективным инструментом в руках руководства в деле вдохновения рабочей силы. Мотивация повышает готовность работников к труду, тем самым повышая эффективность и результативность работы организации [5; 153].

Мотивация обеспечивает наилучшее и эффективное использование всех видов ресурсов. Использование ресурсов возможно в полном объеме, когда сотрудники побуждаются вносить свой вклад в достижение организационных це-

лей. Таким образом, люди должны быть мотивированы на осуществление планов, политики и программ, установленных организацией.

Существует разница между «способностью работать» и «готовностью работать». Человек может быть физически и умственно готов к работе, но он может не работать. Мотивация приводит к чувству причастности, чтобы представить свою лучшую работу. Таким образом, мотивация позволяет преодолеть разрыв между способностью к труду и готовностью трудиться, изжить прогулы, недисциплинированность, жалобы и так далее, потому что реальная заработная плата работника увеличивается за счет мотивационных воздействий.

### *Библиографический список*

1. Райен, Д. Краткий курс Интернет-маркетинга / Д. Райен. – М. : ШКИМБ, 2013. – 320 с.
2. Хруцкий, В. Е. Современный маркетинг : учеб. пособие / В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2015. – 522 с.
3. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. – М. : Педагогика, 2015. – 800 с.
4. Шпренгер, Райнхард. Мифы мотивации / Райнхард Шпренгер. – М. : Машиностроение, 2017. – 296 с.
5. Ребров, А. В. Влияние структуры мотивации работника на результативность труда / А. В. Ребров. – М. : LAP Lambert Academic Publishing, 2017. – 156 с.

## **НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ В ГОРОДЕ ОРСКЕ**

**Пасечникова Л. В.**

*Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ОГУ, г. Орск*

### **Аннотация**

*В статье отражено положение на рынке труда города Орска, сложившиеся тенденции трудоустройства и обеспечения занятости отдельных категорий населения; проблемы взаимодействия служб занятости и работодателей.*

**Ключевые слова:** занятость, трудоустройство, работодатели.

**Keywords:** employment, employment, employers.

Город Орск занимает 86-е место из 1117 в списке городов России по численности населения, которая в 2017 г. составила 235,1 тыс. чел.

Уровень официально зарегистрированной безработицы в г. Орске постепенно растет и на 21.10.2019 г. был равен 1,1% (в 2017 г. – 0,8%) экономически активного населения. Отток из города трудоспособного населения и особенно молодежи увеличивается, что связано со структурными изменениями экономики, остановкой крупных предприятий. Проблемы занятости обостряются с каждым годом.

На 01.02.2017 в режиме неполной занятости находилось 1108 работников 8 предприятий и организаций города. На 01.02.2017 на учете с целью поиска подходящей работы в ГКУ «Центр занятости населения» г. Орска состояло 1307 чел., 965 из них имели статус безработного (годом ранее, соответственно, 1219 и 921 чел.). За 10 месяцев 2019 г. признаны безработными 2508 чел.

В 2016 году работодатели заявили в ГКУ «Центр занятости населения» (далее ГКУ «ЦЗН») г. Орска 8955 вакансий, что на 49% больше, чем в 2015 г. – 5996. Услугами ГКУ «ЦЗН» г. Орска по подбору необходимых работников воспользовались 790 работодателей. На 31.10.2019 г. в банке вакансий имелось 1018 предложений для трудоустройства.

Наиболее активно сотрудничали с ГКУ «ЦЗН» г. Орска предприятия обрабатывающих производств (25% от общего числа вакансий, заявленных работодателями), торговли (13%) и организации по совершению операций с недвижимым имуществом. Основная часть заявленных вакансий приходилась на рабочие профессии – 77%.

Несмотря на это, остро стоит вопрос создания новых рабочих мест и повышения уровня занятости населения города. Одним из активных способов решения проблемы занятости трудоспособного населения является в г. Орске временная занятость населения в проведении оплачиваемых общественных работ.

Работа проводится в рамках реализации ежегодно разрабатываемого Администрацией плана г. Орска и проведения общественных работ. В 2017 году в общественных работах участвовало 286 человек, в том числе 203 женщины (70,9% от общего числа участников), по сравнению с 2016 г. число участников увеличилось на 38,2%. Для трудоустройства граждан в общественных работах было заключено в 2016 г. 72 договора с работодателями и в 2017 г. – 142 договора, в том числе 47 договоров за счет средств работодателя.

Наибольшее количество договоров на организацию общественных работ были заключены с государственными предприятиями жилищно-коммунального хозяйства по благоустройству, уборке и озеленению территории района, с учреждениями социальной сферы, некоммерческими организациями, а так же на работу в сельском хозяйстве и др. Основные виды работ: благоустройство, озеленение и санитарная очистка территории города; сельскохозяйственные работы, прочие работы (оформление документов в паспортных столах и военкоматах, помощь в производстве стройматериалов, помощь и содействие по приведению в порядок воинских мемориалов, работа в торговле и общественном питании).

Наблюдалось увеличение направленных на общественные работы граждан из категории особо нуждающихся в социальной защите. Это – женщины на 43,0%, молодежь 16-29 лет – на 1,0%, граждане предпенсионного возраста – на 116,6%, длительно не работающие (более года) – на 17,0%, граждане, состоящие на учете свыше 6 месяцев – на 100,0%.

Причины сдерживания развития общественных работ продолжают оставаться достаточно традиционными. Основными из них являются:

- слабая заинтересованность работодателей в организации данных работ;
- низкая заработная плата участников общественных работ, особенно у специалистов со средним и высшим образованием.

Тем не менее, сравнительный анализ организации общественных работ с предыдущими годами показал, что повышается качество работы органов занятости по реализации данного направления. В перспективе усилия будут сосредоточены на дальнейшем повышении качества общественных работ, а именно:

- повышение эффективности общественных работ;
- закрепление на рабочих местах после окончания периода временных работ;
- увеличение численности участников, трудоустроенных с использованием местных бюджетов и средств работодателей без затрат федерального бюджета;
- повышение среднего периода участия в общественных работах;
- расширение видов общественных работ;
- привлечение к общественным работам длительно безработных граждан для сохранения их трудовой мотивации и поддержки доходов.

Для реализации намеченных целей необходимо:

- совершенствование координации действий Территориальной администрации, работодателей, центра занятости по финансовому обеспечению и совершенствованию механизма финансирования;
- повышение престижности общественных работ за счет расширения видов работ.

В целях улучшения положения на рынке труда граждан, особо нуждающихся в социальной защите, сохранения профессиональных навыков в условиях безработицы, увеличения шансов для дальнейшего постоянного трудоустройства и получения материальной поддержки на период активного поиска места работы, проводятся мероприятия по трудоустройству граждан, особо нуждающихся в социальной защите.

Таблица 1

***Содействие ГКУ «Центр занятости населения» г. Орска гражданам, нуждающимся в социальной защите в 2016-2017 гг.***

чел.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2017 г. по отношению к 2016 г. (%)
1	2	3	4
Обратилось, всего	6836,0	7748,0	113,3
В том числе:			
Лица, освобожденные из мест лишения свободы	39,0	25,0	64,1
Трудоустроено	29,0	11,0	37,9

1	2	3	4
Граждане, уволенные с военной службы	14,0	10,0	71,4
Трудоустроено	10,0	4,0	40,0
Беженцы и вынужденные переселенцы	8,0	4,0	50,0
Трудоустроено	7,0	2,0	28,6
Несовершеннолетние в возрасте 14-17 лет	665,0	910,0	136,8
Трудоустроено	607,0	822,0	135,4
Лица предпенсионного возраста	382,0	403,0	105,5
Трудоустроено	108,0	225,0	208,3

На сегодняшний день ГКУ «Центр занятости населения» г. Орска все же сталкивается с рядом значительных проблем, несмотря на огромное количество мероприятий, направленных на повышение эффективного сотрудничества с работодателями.

Многие работодатели ошибочно полагают, что служба занятости населения существует только для оказания помощи безработным гражданам, и поэтому они либо ищут работников самостоятельно, в том числе через средства массовой информации, либо обращаются в кадровые службы, где услуги предоставляются платно. Вследствие чего вакансий в службе занятости становится меньше. Хотя работодатель по закону обязан информировать службу занятости о возникновении вакантного рабочего места, но большая часть организаций и предприятий не соблюдают его, так как механизм его исполнения не позволяет даже составить акт о его нарушении, потому что законодательством не предусмотрено мер воздействия в отношении работодателей.

Если раньше центры занятости работали для того, чтобы привлечь население, то сейчас прилагают большие усилия для того, чтобы привлечь работодателей. Конечно, есть предприятия, с которыми центр занятости тесно взаимодействует, но их не так много. Очень важно понять, в силу каких причин сложилась данная ситуация.

Во-первых, многие организации не понимают выгоды обращения в службу занятости, а ведь услуги службы занятости бесплатны.

Во-вторых, в определенных кругах сложился негативный образ службы занятости – «туда идут неудачники», то есть те, кто самостоятельно не смог найти себе работу.

В-третьих, взаимодействие службы занятости и работодателей подразумевает соблюдение множества регламентов. Все это и привело к многочисленным обращениям работодателей в вопросах найма персонала к услугам частных кадровых агентств либо исключительно в собственные кадровые службы, минуя сотрудничество со службой занятости.

Меры по взаимодействию с работодателями, обеспечивающими спрос на рабочие места, по-прежнему выражены недостаточно четко и конкретно. Отсюда естественна незаинтересованность работодателей во взаимодействии с государственными службами занятости, обусловленная отсутствием административных мер стимулирования, что ведет к ухудшению конъюнктуры рынка труда.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ЗАКАЗА

**Пасечникова Л. В.**

*Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ОГУ, г. Орск*

**Служаева А. С.**

*ООО «Стома Проф», г. Санкт-Петербург*

### **Аннотация**

*В статье отражены общие положения механизма формирования муниципального заказа, его принципы, функции. Рассмотрены отдельные проблемы механизма, предложены рекомендации по их решению.*

**Ключевые слова:** *муниципальный заказ, механизм, совершенствование.*

**Keywords:** *municipal order, the mechanism, improving the municipal order.*

Тема государственных закупок переживает всплеск общественного интереса и вполне обоснованно: одной из важнейших проблем, стоящих перед государством в настоящее время, является проблема развития рыночных механизмов осуществления государственных закупок, направленная на повышение их эффективности. Формирование принципов добросовестной конкуренции и углубление рыночных отношений между заказчиками и подрядчиками связаны с внедрением практики торгов. Устойчивое развитие экономики напрямую зависит от соблюдения ответственности за результативность обеспечения государственных и муниципальных нужд, что позволяет повысить эффективность их осуществления.

С 1 января 2014 года вступил в силу Федеральный закон № 44-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», который регулирует отношения, связанные с размещением заявок на поставки продуктов, исполнение работ, предложение услуг для муниципальных либо городских нужд, в том числе устанавливает единый порядок размещения заказа.

Определение муниципального заказа дает М. О. Васильев: «совокупность заключенных муниципальных контрактов на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг для муниципальных нужд в сферах деятельности, отнесенных к предметам ведения местного самоуправления» [2].

Содержание понятия «муниципальный заказ», по утверждению М. О. Васильева, вытекает из основных целей деятельности и функций местных органов

власти, которые кратко можно сформулировать как обеспечение жизненно важных потребностей проживающего на территории муниципального образования населения. Муниципальный заказ представляет собой документально оформленное и финансируемое из муниципального бюджета поручение хозяйствующему субъекту выполнить работы, поставить товары или оказать услуги, направленные на удовлетворение нужд местного населения [2].

Муниципальный заказ предполагает выполнение работ по оказанию услуг, необходимых для удовлетворения бытовых и социально-культурных потребностей населения соответствующей территории, выполнение других работ с использованием предусмотренных для этого собственных материальных и финансовых средств.

Наше видение муниципального заказа, с учетом вышеуказанных взглядов, изображено на рисунке 1.



*Рис. 1. Трехединое содержание понятия «муниципальный заказ»  
(систематизация авторов)*

С одной стороны, муниципальный заказ можно определить как экономическую категорию экономических отношений. Для этого необходимо показать структуру системы экономических отношений. В целом структура системы экономических отношений состоит из следующих составных частей:

1) участников, непосредственно самих отношений (складывающиеся по поводу муниципального потребления), форм реализации отношений (торги и прямые закупки), целей и результатов отношений (обеспечение нужд населения и муниципальных учреждений на общественно необходимом уровне);

2) экономических отношений между муниципальным образованием и поставщиками товаров по поводу муниципального потребления.

Муниципальный заказ определяется как институт. Институт – это формальные (закон о размещении заказов) и неформальные правила, обладающие механизмами стимулирования и принуждения.

С третьей стороны, муниципальный заказ можно определить как систему управления (менеджмента) муниципальным образованием, которому свойственны прогнозирование, планирование, организация, регулирование, мотивация, учет и контроль (функциональный аспект), то есть муниципальный заказ как управление – это практическая деятельность управленцев.

Цель органов местного самоуправления – максимально удовлетворить насущные потребности населения.

Известно, что любая система управления держится на следующих функциях – это планирование, организация, регулирование, координация, мотивация и контроль. Авторы А. Н. Асаул, В. П. Грахов и другие выделяют следующие функции заказа [5]:

1) производственно-потребительская. Механизм заказа позволяет удовлетворить государственные (муниципальные) нужды в товарах, работах и услугах в заданных объемах и с требуемым качеством;

2) симулирующая. Заказ является особым институтом поддержки промышленных предприятий, он симулирует сохранение и создание рабочих мест, расширение налогооблагаемой базы, данную функцию также можно учитывать для муниципального заказа;

3) функция ценового регулирования. Заказ, первоначальный уровень цен при государственных закупках способен косвенно влиять на динамику цен в экономике в целом, муниципальный заказ также косвенно может влиять на цены;

4) контрольно-учетная функция. Эта функция государственного заказа тесно связана с необходимостью создания эффективной системы контроля за расходованием бюджетных средств, данная функция также близка муниципальному заказу.

Учитывая вышесказанное, мы обозначили требования, предъявляемые к муниципальному заказу:

- а) рациональность использования бюджетных средств;
- б) выбор наиболее эффективного исполнителя с точки зрения заказчика, так как делается упор на прямые поставки;
- в) информационная прозрачность процесса;
- г) минимизация рисков поставок товаров, работ и услуг.

Особо следует отметить аспект управления процессом размещения муниципального заказа. В соответствии с Федеральным законом и иными нормативно-правовыми актами, определяющими функции и полномочия государственных и муниципальных органов, контроль в сфере закупок осуществляют следующие органы контроля в пределах их полномочий:

1) федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный на осуществление контроля в сфере закупок, контрольный орган в сфере государственного оборонного заказа, органы исполнительной власти субъекта Российской Федерации, органы местного самоуправления муниципального района, органы местного самоуправления городского округа, уполномоченные на осуществление контроля в сфере закупок;

2) федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий правоприменительные функции по кассовому обслуживанию исполнения бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, финансовые органы субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, органы управления государственными внебюджетными фондами;

3) органы внутреннего государственного (муниципального) контроля, определяемые в соответствии с Бюджетным кодексом Российской Федерации.

Контроль в сфере закупок также осуществляется заказчиком. Заказчик обязан осуществлять контроль за исполнением поставщиком (подрядчиком, исполнителем) условий контракта в соответствии с законодательством Российской Федерации. Заказчик обязан осуществлять контроль за привлечением поставщиком (подрядчиком, исполнителем) к исполнению контракта субподрядчиков, соисполнителей из числа субъектов малого предпринимательства и социально ориентированных некоммерческих организаций.

Граждане, общественные объединения и объединения юридических лиц вправе осуществлять общественный контроль за соблюдением законодательства РФ и иных нормативных правовых актов о контрактной системе в сфере закупок в соответствии с Федеральным законом. Органы государственной власти и органы местного самоуправления обязаны обеспечивать возможность осуществления такого контроля.

Муниципальный заказ характеризуется следующими принципами:

1) Удовлетворение потребностей на общественно необходимом уровне (является одним из основных принципов формирования муниципального заказа).

Указанный принцип говорит о научно обоснованных стандартах (нормах), отвечающих реалиям сегодняшнего дня, то есть школы и больницы, дороги должны быть отремонтированы, должны строиться новые спортивные, культурные сооружения, решаться в полном объеме вопросы местного самоуправления.

В условиях депрессивных регионов действующая система муниципального заказа имеет два существенных недостатка: запросы населения и бюджетных организаций не обеспечивают нужды потребителей по минимуму и в малой степени ориентированы на развитие экономики муниципальных образований.

2) Принцип взаимосвязи текущего потребления и развития. Этот принцип рассматривается в рамках теории экономического роста. Экономический рост характеризуется наращиванием объемов производства путем вовлечения дополнительных ресурсов в хозяйственный оборот и качественного их улучшения.

3) Принцип сочетания преемственности, адекватности и пропорциональности.

4) Принцип взаимосвязи торгов (конкурентные закупки) и прямых закупок (бесконкурентные закупки).

5) Принцип наличия развитой рыночной конкуренции. Согласно этому принципу, поставщики добровольно в борьбе за муниципальный заказ снижают цены до минимального уровня, диктуемого рынком. Однако хозяйственная жизнь диктует другие условия, она говорит о наличии несовершенной конку-

ренции, об ошибочных единых подходах к осуществлению торгов в депрессивных и нормальных регионах, поэтому нужно четкое понимание, где можно проводить торги, а где необходимы прямые закупки с проверенными и гарантирующими поставщиками. Факторы, ограничивающие торги для депрессивного региона очевидны: максимальная поддержка местных поставщиков, выбор добросовестных поставщиков с позиции опыта, гарантий, поэтому государственное вмешательство может оказать позитивное влияние на экономику.

6) Принцип взаимосвязи затрат на ресурсы с конечным результатом торгов. Система муниципального заказа по своей природе носит затратный характер и требует вполне определенных ресурсов. Дефицит одних ресурсов может автоматически отразиться на качестве других и оказать серьезное воздействие на систему муниципального заказа. Это говорит о том, что по каждому виду ресурсов требуется анализ источников их получения. При решении задач в процессе муниципального заказа необходимо исходить из факта ограниченности кадровых, финансовых и информационных ресурсов, направленных на решение поставленных задач. Оптимальное соотношение ограниченности ресурсов есть их эффективное использование при достижении выбранной цели. При использовании трудовых ресурсов особое внимание необходимо уделять профессионализму муниципальных служащих. Данное направление управленческой деятельности должно охватывать планирование потребности в трудовых ресурсах, осуществлении подбора и расстановки персонала, организации труда и проводимые меры по стимулированию и развитию мотивации.

7) Принцип централизации и децентрализации размещения заказа. При централизованной схеме закупок все закупочные функции осуществляются одним органом, а при децентрализации, соответственно, все закупки проводятся каждым ведомством, учреждением самостоятельно [4].

Методы определения муниципальных нужд и формирования муниципального заказа:

1) Определение потребностей муниципального образования в развитии жилищно-коммунального хозяйства, социальной сферы, инженерной и транспортной инфраструктуры (муниципальных нужд) осуществляется на основании заявок, поступающих от отраслевых комитетов, управлений, отделов Администрации муниципального образования в сроки, отведенные для составления и утверждения местного бюджета. Заявки направляются соответствующему заместителю главы Администрации муниципального образования [1].

2) Формирование заказа осуществляет заказчик на основе утверждаемых представительным органом местного самоуправления одновременно с утверждением местного бюджета на предстоящий финансовый год муниципальных программ, направленных на решение вопросов обеспечения жизнедеятельности населения муниципального образования по предметам ведения местного самоуправления и финансируемых из средств местного бюджета.

От конкретного вида муниципальных нужд, предусмотренных муниципальным заказом, зависит его содержание. Оно может быть очень разнообраз-

ным и определяется заказчиком самостоятельно в соответствии с федеральными законами и правовыми актами органов местного самоуправления.

На рисунке 2 отражены способы размещения муниципального заказа.



Рис. 2. Способы размещения муниципального заказа

На сегодняшний день в развитии системы государственных закупок растут проблемы, связанные с эффективностью использования государственных и муниципальных финансов, качества предоставляемых благ на рынке государственных услуг.

Основной проблемой организации закупок является неэффективное и неэкономное расходование бюджетных средств. Должностные лица, нарушая закон, закупают дорогостоящее оборудование, мебель, иные товары по завышенным ценам. Одна из причин существующего положения – недостаточная проработанность нормативной и методической базы в части формирования заказов.

Для решения этой проблемы мы предлагаем разработать меры ответственности для должностных лиц, которые, осуществляя государственную закупку, своими действиями на практике не соблюдают государственные и муниципальные интересы. Такие решения касаются ассортимента, количества (объемов) товаров (работ, услуг) и лимита бюджетного финансирования.

Неэффективное и неэкономное расходование бюджетных средств можно избежать с помощью повышения уровня заинтересованности сотрудников в эффективном размещении заказа. Считаем необходимым перераспределять

средства, сэкономленные государственными (муниципальными) заказчиками при проведении закупок, на иные статьи расходов (не обязательно на премирование сотрудников) в зависимости от потребностей заказчиков. Заинтересованность с помощью поощрения должностных лиц будет наиболее эффективным способом экономии бюджетных средств. С этой целью для должностных лиц, размещающих заказ, необходимо проработать и внедрить иной, отличающийся от существующего вид премии – премия за работу по размещению заказов, размер которой может быть установлен от 1% до 5% от суммы сэкономленных бюджетных средств в зависимости от вида закупаемых товаров, работ или услуг. Сэкономленные бюджетные средства следует направлять на удовлетворение других нужд заказчика. Для того, чтобы рассчитать премию сотруднику, выполняющему заявку на муниципальный заказ, необходимо поквартально рассчитать сумму сэкономленных средств, благодаря конкурентному способу закупки. Расчет суммы сэкономленных средств конкурентным способом закупки представлен в таблице 1.

Из таблицы 1 видно, что большее количество сэкономленных средств было в I квартале (с 01.01.17 по 01.03.17), несмотря на то, что суммы контрактов значительно меньше, чем за период II квартала (с 01.04.2017 по 01.06.2017).

Таблица 1

***Расчет сэкономленных средств предлагаемым конкурентным способом закупки  
Отдела ЗАГС Администрации г. Орска по данным 2017 г.***

*в тыс. руб.*

Квартал	Сумма контрактов по начальной (максимальной) цене	Сумма контрактов по конечной цене	Экономия
I	205,5	153,7	51,8
II	374,285	339,311	34,974
III	149,5	141,596	7,904
IV	0	0	0

Важно отметить, что на конец года, в IV квартале, контрактов заключено не было (по распоряжению начальника Отдела ЗАГС Администрации г. Орска необходимо было оформить все заявки на госзакупки до IV квартала). Поэтому расчет премии сотруднику Отдела ЗАГС Администрации г. Орска (специалисту I категории по закупкам) проведен по итогам I, II и III кварталов. Расчет премии предлагается в 5 вариантах (1-5 % от суммы сэкономленных средств). Данные о расчете премии сотруднику, осуществляющему заявку на участие в закупках в Отделе ЗАГС Администрации г. Орска, исходя из сэкономленного бюджета, представлены в таблице 2.

**Расчет премии специалиста I категории по закупкам  
Отдела ЗАГС Администрации г. Орска на 2017 г.**

*в руб.*

Квартал	Размер премии в зависимости от ставки %				
	1%	2%	3%	4%	5%
I	518	1 036	1 554	2 072	2 590
II	349	699	1 049	1 398	1 748
III	79	158	237	316	395
Премия за год в руб.	946	1 893	2 840	3 786	4 733

Представленный в таблице 2 расчет премии показывает, что данный вид мотивации не приносит больших расходов и существенно не отразится на бюджете муниципального образования г. Орска.

**Библиографический список**

1. Беляева, О. А. Оценка эффективности публичных закупок : современные проблемы / О. А. Беляева // ГОСЗАКАЗ. – 2017. – № 51. – С. 45-49.
2. Васильев, М. О контрактной системе в сфере закупок для обеспечения государственных нужд / М. О. Васильев // Налоговый вестник. – 2013. – № 6. – С. 22-31.
3. Демакова, Е. Эффективность государственных закупок / Е. Демакова // Стандарты и качество. – 2014. – № 10. – С. 82-85.
4. Киселева, В. Н. Современные подходы к организации системы закупок : централизованная, децентрализованная и гибридная модели / В. Н. Киселева // ГОСЗАКАЗ. – 2017. – № 51. – С. 51-59.
5. Теория и практика организации и проведения подрядных торгов в регионе / под ред. А. Н. Асаула. – Санкт Петербург : «Гуманистика», 2015. – 240 с. – ISBN 5-86050-199-4.

**ПОВЫШЕНИЕ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ МЕТРИК  
И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В А/Б ТЕСТИРОВАНИИ**

**Поздеев Д. И., Цквитишвили Н. М.**

*Санкт-Петербургская школа экономики и менеджмента,  
НИУ «Высшая школа экономики», филиал в г. Санкт-Петербург,  
г. Санкт-Петербург*

**Аннотация**

*Контролируемые полевые эксперименты широко рассматриваются и используются как способ установления причинно-следственной связи между изменением продукта и динамикой бизнес или поведенческих метрик в различных отраслях экономики. Время и качество оценки инкремента в тесте напрямую влияет на стоимость проведения эксперимента и*

введения новой тестируемой функции в производство. Поэтому чувствительность статистических тестов, которая заключается в способности выявлять различия в бизнес-показателях из-за изменений продукта должна быть максимально высокой. В данной работе были изучены методы повышения чувствительности путем уменьшения дисперсии выборки бизнес-метрик: стратификация и постстратификация.

**Ключевые слова:** *a/b тестирование, статистические тесты, стратификация.*

**Keywords:** *a/b testing, statistical tests, stratification.*

Большинство крупных коммерческих компаний от ретейла до IT, предоставляющих продукты с пользовательским интерфейсом, инвестируют значительную часть своих активов, чтобы продолжать предоставлять своим клиентам новые и привлекательные функции с целью повышения вовлеченности пользователей и, в конечном итоге, доходов. Для определения наиболее релевантного варианта пользовательского интерфейса, сетки ценообразования и любой другой вариации продукта может быть применимо А/Б тестирование.

Под А/В тестированием понимают онлайн-контролируемый эксперимент, в котором пользователи случайным образом делятся на отдельные группы (то есть сегменты), а пользователи каждой группы открываются для определенного варианта интерфейса, продукта. Логика, используемая для разделения входящего трафика, а именно пользователей, по, возможно, нескольким одновременно существующим сегментам, а также отношение трафика, обслуживаемого каждым сегментом, может варьироваться в зависимости от цели эксперимента. Статистический анализ может быть применим для оценки эффективности маркетинговой кампании, нововведений в продукте, которые тестируются на небольшой группе пользователей, для снижения рисков потери прибыли в случае неуспешной тестовой гипотезы. Обширные автономные тесты сначала проводятся перед тем, как какие-либо изменения будут внедрены в производство. Как правило, автономные тесты проверяют новые предложенные функции системы, измеряя их влияние на некоторые предварительно определенные показатели. Обычно это прокси KPI, представляющие интерес для онлайн-бизнеса. Действительно, бизнес-показатели, такие как прибыль, отток клиентов, опен рейти письма, клик рейт, могут быть измерены только в режиме реального времени, когда пользователи синхронно взаимодействуют с сервисом и компания получает реакцию потребителей без временного лага.

Принято выделять три способа повышения чувствительности контролируемых экспериментов: увеличение размеров выборки в экспериментах, разработка изменений продукта, которые приводят к большим различиям в бизнес-метриках, и уменьшение дисперсии выборки бизнес-метрик [1; 649]. Самый простой способ увеличить чувствительность – это увеличить размеры выборки. Однако большое количество экспериментов может привести к тому, что доступных пользователей для нового теста может быть недостаточно, поэтому увеличение числа пользователей, назначенных для экспериментов, часто не представляется возможным. В этой статье сравниваются несколько методов уменьшения дисперсии как теоретически, так и эмпирически на основе не-

скольких наборов данных E-commerce проекта и даются рекомендации экспериментаторам по выбору методов уменьшения дисперсии. В статье используется два метода оценки дисперсии: стратификация, постстратификация [2; 35].

Уменьшение дисперсии – это процедура, позволяющая повысить точность выборочной оценки некоторого параметра, такого как среднее значение по совокупности. Оценка выборки обычно основана на случайной выборке населения. В то время как широко известная процедура в статистике, моделировании Монте-Карло [3; 69] и некоторых других областях, ее применение в контролируемых экспериментах является относительно новым. Далее мы рассмотрим несколько популярных методов уменьшения дисперсии, которые могут быть легко применены к контролируемым экспериментам.

Основными критериями для проверки эффективности тримента в тестовой группе являются T-тест и Z-тест, которые проверяют равенство средних бизнес или поведенческой метрики в тестовой и контрольной группах. Однако часто в реальных кейсах можно столкнуться с ситуацией, когда исследуемые метрик не имеют нормального распределения, в таком случае критерии выше не могут быть применимы. Одним из решений этой проблемы является применение непараметрических тестов, не обязывающих к определенному распределению изначальной метрики. Данные методы имеют свои недостатки, так как в основном основаны на ранговых статистиках, которые не учитывают величину различия между метриками. Поэтому в качестве альтернативы часто используются бустреп-методы, сравнение дельт, которые распределены, как правило, по нормальному закону.

Одним из наиболее известных методов уменьшения вариации ошибки является стратифицированная выборка. Основная идея состоит в том, чтобы разделить генеральную совокупность пользователей по определенному признаку, который может быть наиболее коррелирован с бизнес-метриками, и использовать малые подвыборки из созданных групп. Как правило, в стратифицированной выборке принято использовать взвешенное среднее для оценки эффекта. Дисперсия в стратифицированном варианте сэмплирования выглядит следующим образом:

$$\text{Var}_{\text{strat}}(\widehat{Y}_{\text{strat}}) = \sum_{k=1}^K p_k^2 * \text{var}_{\text{strat}}(\widehat{Y}_k) = \frac{1}{n} \sum_{k=1}^K p_k \sigma_k^2,$$

где  $n$  – количество пользователей сервиса в страте,  $K$  – количество страт-групповых признаков,  $Y$  – исследуемая бизнес-метрика.

Дисперсия в случайном сэмплировании будет представлена следующим образом:

$$\text{Var}_{\text{rs}}(\bar{Y}) = \frac{1}{n} \sum_{k=1}^K p_k \sigma_k^2 + \frac{1}{n} \sum_{k=1}^K p_k * (\mu_k - \mu)^2.$$

Дисперсия оценки в стратифицированной выборке меньше, чем в простой случайной выборке, на  $\frac{1}{n} \sum_{k=1}^K p_k * (\mu_k - \mu)^2$ . Дисперсия оценки, основанной на простой случайной выборке, может быть разложена на дисперсию внутри группы и межгрупповую дисперсию. Стратифицированная выборка обеспечивает снижение дисперсии путем устранения дисперсии между стратами. С точки зрения выборки, стратифицированная выборка удаляет изменение размера выборки из каждой страты для данного общего размера выборки  $n$  и, таким образом, уменьшает дисперсию оценки.

Постстратификация является популярной техникой уменьшения дисперсии после назначения. Средневзвешенное значение дает больше весов наблюдениям из страт, которые недостаточно представлены в выборке. Таким образом, если выборка плохо сбалансирована для некоторого ковариата, такого как страна регистрации, средневзвешенная оценка автоматически корректируется для нее.

$$\text{Var}_{rs}(Y_{\text{strat}}) = \frac{1}{n} \sum_{k=1}^K p_k \sigma_k^2 + \frac{1}{n} \sum_{k=1}^K (1 - p_k) \sigma_k^2 + o\left(\frac{1}{n^2}\right).$$

Таким образом, хотя верно, что дисперсия оценки, основанной на стратифицированной выборке, является наименьшей, когда  $n$  велико, разница дисперсии между постстратификацией и стратифицированной выборкой будет намного меньше, чем разница между простой случайной выборкой и стратифицированной выборкой. Это означает, что после стратификации достигается такое же уменьшение дисперсии, что и при стратифицированной выборке, когда размер выборки  $n$  велик.

В данной работе используется в качестве исследуемой выборки данных данные e-commerce компании. Количество уникальных пользователей в наборе данных: 290584. Выборка разделена на контрольную и тестовую группу, содержит качественный признак конверсии пользователя из открытия/просмотра в клик.

Таблица 1

***Результаты статистических тестов на случайной выборке***

	P-value
Перестановочный тест	0,0996
Тест ХИ-2	0,1284
Бутстреп	0,0968
Тест Манна – Уитни	0,1536

В таблице 1 представлены результаты статистических тестов, нулевой гипотезой которых являлось равенство средних значений конверсии в клик в тестовой и контрольной группах. Как правило, результаты тестов, основанные на методе Монте-Карло являются более репрезентативными, так как перестановочный тест и Бутстреп имеют высокую мощность за счет случайной генерации

10 тысяч подвыборок. На основе данных результатов нельзя отвергнуть гипотезу о равенстве средних в этих двух группах на уровне значимости 5%, но наблюдается статистически значимый эффект на уровне значимости 10%. Возможно, при продолжении эксперимента, среднее значение в тестовой группе возрастет, но это влечет за собой дополнительные издержки на проведение теста. Поэтому прибегнем к методам стратификации и постстратификации выборки. Разделим выборку по основным платформам, с которых пользователи кликают: десктоп, Android, IOS, планшет.

Таблица 2

*Результаты методов снижения дисперсии*

	Дисперсия в контрольной группе	Дисперсия в тестовой группе
Случайное сэмплирование	0,1059039	0,104778
Стратификация	0,102382	0,101937
Постстратификация	0,101811	0,101338

Согласно таблице 2, можно наблюдать снижение дисперсии на 4% в контрольной и на 3,3% в тестовой группе с помощью метода постстратификации. Стратификация показывает снижение дисперсии в обеих группах, но уступает второму методу.

Таблица 3

*Результаты статистических тестов на стратификационной выборке*

	P-value
Перестановочный тест	0,089
Тест ХИ-2	0,124
Бутстреп	0,091
Тест Манна – Уитни	0,167

Так как постстратификационный метод обладает большими свойствами к уменьшению дисперсии, на основе полученных выборок проведет статистические тесты. Согласно таблице 3, вероятность ошибки II-ого рода, действительно, снижается, статистические тесты стали более чувствительны после процедуры постстратификации. Однако их оказалось недостаточно для определения статистически значимого результата на уровне 5%. Возможно, проверка эффекта в данном контексте более релевантна для непрерывных величин.

Таким образом, для компаний, которые проводят эксперименты с целью принятия решений об изменении продукта или стратегии, важно проводить высокочувствительные тесты, которые могут статистически значимо выделить даже небольшой инкремент от нововведения. В этой статье были рассмотрены и протестированы методы, повышающие чувствительность теста с помощью уменьшения дисперсии бизнес и поведенческих метрик. Методы стратификации и постстратификации статистически значимо выделяют инкремент от но-

вой функции более явно и требуют меньше временных ресурсов для установления эффекта. Однако метод постстратификации оказался более эффективным в снижении дисперсии метрики.

### *Библиографический список*

1. Xie, H. Improving the sensitivity of online controlled experiments: Case studies at netflix / H. Xie, J. Aurisset // Proceedings of the 22nd ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining. – ACM, 2016. – С. 645-654.
2. Holt, D. Post stratification / D. Holt, T. M. F. Smith // Journal of the Royal Statistical Society: Series A (General). – 1979. – Т. 142. – №. 1. – С. 33-46.
3. Robert C. P., Casella G., Casella G. Introducing monte carlo methods with r. – New York : Springer, 2010. – Т. 18.

## ОЦЕНКА РЫНКА СОТОВОЙ СВЯЗИ ГОРОДА ЕКАТЕРИНБУРГА

**Садкова О. О.**

*АО «Мегафон-Ритейл», г. Екатеринбург*

**Плотникова О. В.**

*Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ОГУ, г. Орск*

### **Аннотация**

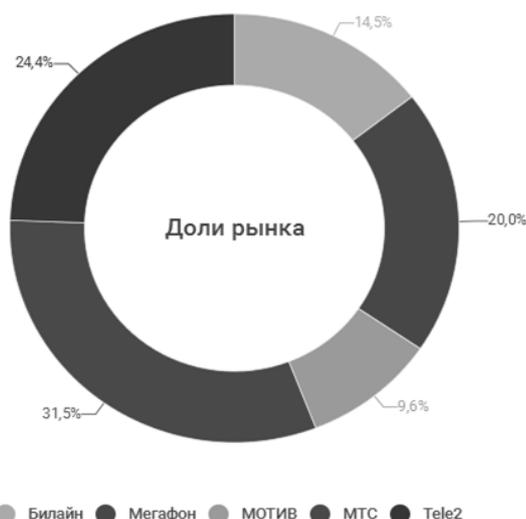
*В статье дается оценка состояния рынка сотовой связи города Екатеринбурга. Проводится анализ основных операторов сотовой связи.*

**Ключевые слова:** оператор, рынок сотовой связи, абонент, MNP, конкуренция.

**Keywords:** operator, рынок sotovoy svyazi, abonent, MNP, konkurencsiya.

На территории Екатеринбурга (его еще называют «столица Урала») одновременно работают 7 операторов сотовой связи, из них основная крупная четвёрка – это операторы Мегафон, МТС, Билайн и Tele2.

Доля рынка операторов сотовой связи на Урале представлена на рисунке 1.



*Рис. 1. Доля рынка операторов сотовой связи на Урале*

До 2010 года наблюдался существенный рост количества активных подключений всех операторов с 700 тысяч единиц в 2003 году до 2529 тысяч единиц в 2010 году. Связно это было с тем, что на Урале зарождалась сотовая связь и основными операторами в те годы являлись МТС, Мегафон, Билайн и местный оператор Мотив.

Последние 8 лет наблюдается спад темпов роста количества подключившихся абонентов (в 2017 году – 2655 тысяч единиц), в связи с насыщенностью рынка подвижной связи.

Прорывом на Урале было внедрение сетей 4G. В 2013 году на территории Екатеринбурга оператор «Мегафон» первым запустил в эксплуатацию сеть мобильной связи четвертого поколения и составил тяжелую конкуренцию другим операторам. В 2015 году запустили данную сеть МТС и Билайн.

По итогам 2014 года прирост количества пользователей сетями четвертого поколения вырос в 7 раз. Рост интернет-трафика составил 72%. За год число новых абонентов возросло практически на 100 тысяч человек и составило 5,9 миллиона абонентов. Более 8 тысяч компаний доверило Мегафону корпоративное обслуживание.

В Минкомсвязи парируют, заявляя, что «MNP» (это возможность сохранить свой телефонный номер после смены оператора связи) повышает уровень сервиса и качества услуг связи всех операторов, поскольку конкуренция становится более жесткой. Абонент свободен в выборе поставщика услуг. При этом есть противоречащее мнение, что идеального оператора все равно нет. У кого-то связь лучше ловит на парковках, при этом цены на предоставление услуг могут быть выше, а у другого оператора, наоборот, цены ниже, но качество связи или услуг может сильно уступать. И с 2013 по 2016 год, по данным Центрального научно-исследовательского института связи, количество перенесенных номеров составило 2,694 миллиона номеров. Исходя из общей статистики по количеству абонентов мобильной связи в России в 247 миллионов пользователей, MNP воспользовалось около 1%. Выходит, что спрос на услугу невысокий, а её содержание требует больших финансовых вложений для всех операторов рынка сотовой связи.

На начало 2016 года на территории Уральского Федерального округа работало 25,5 млн симкарт. Лидером по количеству абонентов являлся МТС, с долей рынка 31%. Далее следовали Tele2 – 24,4%, МегаФон – 20%, Билайн – 15% и МОТИВ – 9,6%.

Статистика по переходам от оператора к оператору по городу Екатеринбург за январь, февраль и март 2017 года представлена в таблице 1.

**Статистика по переходам от оператора к оператору  
по городу Екатеринбург за январь, февраль и март 2017 года**

Итог (пришло / ушло)			
Екатеринбург	Январь 2017	Февраль 2017	Март 2017
Tele 2	+ 2 427	+ 3 533	+ 4 645
Билайн	+ 205	- 163	- 355
Мегафон	+ 217	- 303	- 525
МТС	- 729	- 1 025	- 1 601

Абоненты не только оценивают сотовых операторов по качеству связи, но и по такому показателю как CSI Customer Satisfaction Index (индекс качества) – индекс удовлетворенности клиента продукцией и сервисом компании. CSI отражает на сколько успешным был клиентский опыт потребителя, после взаимодействия с компанией. Сейчас все чаще клиенты обращают внимание на предоставление сервиса.

В данный расчет входят два показателя CSI: компетентность сотрудников и время начала консультации (ожидание). Данные показатели оценивают уровень разницы с ближайшим конкурентом с лучшим результатом по удовлетворенности взаимодействием с точкой «сервис и обслуживание» по параметру – компетентность, время начала консультации.

В метод измерения входит «опрос на выходе» или «прозвон абонентов».

В таблице 2 представлено сравнение конкурентов по территориальным офисам города Екатеринбург за июль 2019 года.

Таблица 2

**Сравнение конкурентов по территориальным офисам города Екатеринбург  
за июль 2019 года (в шт.)**

Показатель	Мегафон	МТС	Билайн	Теле2	CSI
Привлекательность	55	71	75	66	-20
Компетентность	60	57	58	66	2
Время ожидания	55	71	66	50	-16

По данным таблицы 2 видно, что наибольшей привлекательностью обладает оператор связи Билайн. Наиболее высокую компетентность при этом демонстрирует Теле2.

В таблице 3 представлено количество опрошенных абонентов по территориальным офисам города Екатеринбург за июль 2019 года.

**Количество опрошенных абонентов по территориальным офисам  
города Екатеринбург за июль 2019 года**

Оператор	Май	Июнь	Июль
Мегафон	127	129	125
МТС	93	84	86
Билайн	90	76	103
Теле2	83	95	101

Ежегодно операторы сотовой связи ведут жесткую конкуренцию не только по показателям качества связи, предоставляемым услугам, тарифным предложениям, но и по стандартам сервиса и клиентоориентированности, для того чтобы каждый абонент мог отдать свое предпочтение лидеру предоставляемых услуг.

**Библиографический список**

- 1 Бритнер, А. Выбор оператора сотовой связи в 2019 году [Электронный ресурс] / А. Бритнер. – Режим доступа: <https://www.proza.ru/2015/12/14/1203>
- 2 Потресов, С. МNP свежая статистика [Электронный ресурс] / С. Потресов. – Режим доступа: <https://mobile-review.com/articles/2017/mnp-03-2017.shtml>

## УПРАВЛЯЮЩИЕ И УПРАВЛЯЕМЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ

**Смирнова Ю. Р., Ишнязева А. Е.**

*Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ОГУ, г. Орск*

**Аннотация**

*В статье исследуются управляющие и управляемые элементы организации на примере предприятия АО «НЦЗ».*

**Ключевые слова:** *система управления, структура, взаимосвязь, эффективность, цели.*

**Keywords:** *management system, structure, relationship, efficiency, goals.*

Организационная структура – своего рода модель построения взаимоотношений между уровнями управления и функциональными подразделениями.

Система управления АО «НЦЗ» представлена на рисунке 1.

Должностная инструкция – структурообразующий документ, регламентирующий деятельность каждой должности и содержит требования к работнику, занимающему эту должность.

Основу системы менеджмента в организации закладывает Инспекция Федеральной налоговой службы по городу Новотроицку. Она имеет определенную

систему организационно-регламентирующих документов. Штатное расписание, должностные инструкции, положения о подразделениях – основные структурообразующие документы. Однако эта система не сможет обеспечить результативного функционирования предприятия без разработки необходимых нормативных и регламентирующих документов, которые определяют цели, задачи каждого структурного блока, создают правильные информационные потоки, соответствие между ответственностью и полномочиями руководителей в пределах данных ресурсов. Таким комплексным документом является «Положение об организационной структуре» [2; 338].



Рис. 1. Структура управления АО «НЦЗ»

Стратегические и тактические цели организации прописаны в решениях Собрания акционеров, но стратегические и тактические цели не строятся на маркетинговых исследованиях рынка и экономических расчетах, представленных в виде бизнес-плана и программ развития [1; 308].

Основные цели деятельности совета директоров на предприятии АО «НЦЗ»:

1) Цели деятельности совет директоров – обеспечение достижения максимальной прибыли и увеличение активов общества, защита прав и законных интересов акционеров, предоставление постоянного контроля за исполнительными органами, гарантирование полноты, достоверности и объективности публичной информации об обществе [3; 8].

2) Для реализации целей деятельности совет директоров обязан следовать следующим принципам: принятие решений на основе достоверной информации о деятельности общества; ограничение прав акционеров на участие в управлении делами общества, получение дивидендов и информации об обществе; достижение баланса интересов различных групп акционеров и принятие советом директоров максимально объективных решений в интересах всех акционеров общества.

3) Любая неисправимая неясность правил, закрепленных в нормативных правовых и иных актах, должна пониматься советом директоров в пользу расширения прав и законных интересов акционеров.

Сотрудничать могут только совместимые элементы, и поэтому матричный анализ совместим с различными направлениями деятельности и выполнением системы главной функции, и тем самым она определяет миссию организации в её целях; долгосрочных и краткосрочных, и пути их достижений.

Таблица 1

**Матрица взаимосвязи и взаимообусловленности структурных подразделений АО «НЦЗ»**

<b>Структурное подразделение</b>	<b>Приспособление технологии производства к потребностям рынка</b>	<b>Оптимизация ценовой политики, сориентированной на возможности платежеспособного покупателя</b>	<b>Оптимизация численности работников предприятия (внутренняя реорганизация структурных подразделений – ротация кадров)</b>
Финансовая служба	+	+	-
Отдел кадров	-	-	+
Отдел маркетинга и сбыта	-	+	-
Отдел снабжения	-	+	-
Технический отдел	+	+	+
Производственный отдел	+	+	+

Предприятие АО «НЦЗ» является неделимым объектом управления. Направления деятельности предприятия не только не являются взаимоисключающими, а являются соответствующими друг с другом, они взаимосвязаны с функциональными подразделениями организации.

Также предприятие АО «НЦЗ» имеет свои возможности и угрозы во внешней среде.

В таблице 2 приведен перечень возможностей и угроз деятельности предприятия АО «НЦЗ» на рынке сбыта продукции.

**Возможности и угрозы внешней среды предприятия АО «НЦЗ»**

<b>Возможность</b>	<b>Угроза</b>
Увеличение спроса на продукцию	Отсутствие потребителей
Появление новейших технологических установок	Усиление конкуренции
Разработка новых видов продукции, услуг, работ	Нестабильность структуры и объема спроса

Итак, для такого крупного предприятия, как АО «НЦЗ», важны четко поставленные цели и задачи деятельности, ведь именно хорошо поставленная цель будет эффективно влиять на функционирование предприятия. Это относится к предприятию в целом, но без успешной деятельности всех его подразделений общей цели не достичь. Поэтому нужно, чтобы каждое подразделение предприятия поставило для себя определенную цель, которая вместе с другими поможет достичь общую цель.

**Библиографический список**

1. Веснин, В. Р. Менеджмент : учеб. / В. Р. Веснин. – 3-е изд. – М. : Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8. – С. 308-311.
2. Латфуллин, Г. Р. Теория организации : учебник / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. – Люберцы : Юрайт, 2016. – 448 с. – ISBN 978-5-9916-2431-2 – С. 336-345.
3. Устав акционерного общества АО «НЦЗ» : принят годовым общим собранием акционеров АО «НЦЗ» от 19 мая – 2015 г. – С. 8.

## АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМИТЕТА ПО ДЕЛАМ МОЛОДЕЖИ АДМИНИСТРАЦИИ Г. ОРСКА

**Топоева А. С.**

*Орский гуманитарно-технологического институт (филиал) ОГУ, г. Орск*

**Аннотация**

*В статье представлены основные направления поддержки молодых семей, реализуемые Комитетом по делам молодежи Администрации г. Орска.*

**Ключевые слова:** *семья, поддержка молодых семей, эффективность реализации программы.*

**Keywords:** *family, support for young families, effectiveness program implementation.*

Цель деятельности Комитета по делам молодежи администрации г. Орска формируется исходя из вопросов местного значения, установленных Федеральным законом «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», а также главной цели развития города Орска – ста-

бильного улучшения качества жизни всех слоев населения города. Главная цель деятельности Комитета – удовлетворенность молодежи города Орска качеством предоставления муниципальных услуг в сфере молодежной политики.

Основные направления поддержки молодых семей, реализуемых Комитетом по делам молодежи Администрации г. Орска за 2016-2018 гг., представлены в таблице 1.

В целях повышения престижа и роли семьи в обществе, оказания помощи молодым семьям в сохранении и укреплении семейных традиций, создания условий для формирования благоприятного психологического климата в семье в городе Орске функционирует Клуб молодых семей.

Таблица 1

***Основные направления поддержки молодых семей, реализуемых Комитетом по делам молодежи Администрации г. Орска за 2016-2018 гг.***

Направления	Количество			Абсолютное отклонение	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.
Ежегодный городской фестиваль молодых семей «Молодая семья города Орска»	3	4	4	1	–
Клуб молодых семей	24	26	31	2	5
Психологическая помощь, чел.	50	46	48	–4	2

Встречи проходят каждую последнюю пятницу месяца, на них рассматриваются вопросы взаимоотношений, укрепления семьи и брака. За 2018 год было проведено 31 занятие в рамках клуба молодых семей. Психологическую помощь получили около 48 человек.

Комитет по делам молодежи Администрации г. Орска осуществляет оказание муниципальной услуги «Постановка на учет молодых семей для участия в подпрограмме «Обеспечение жильем молодых семей в Оренбургской области» государственной программы «Стимулирование развития жилищного строительства в Оренбургской области».

Условия постановки на учет в качестве участников программы «Обеспечение жильем молодых семей в Оренбургской области» представлены на рисунке 1.



*Рис. 1 Условия постановки на учет в качестве участников программы «Обеспечение жильем молодых семей в Оренбургской области»*

1) Возраст каждого из супругов или родителя в неполной семье не превышает 35 лет. Условие по превышению 35-летнего возраста устанавливается на момент утверждения государственным заказчиком Подпрограммы списков молодых семей, включенных в претенденты или резерв на получение социальной выплаты в планируемом году.

2) Все члены молодой семьи постоянно проживают на территории Оренбургской области. В случае регистрации супругов молодой семьи в разных муниципальных образованиях Оренбургской области, постановка на учет молодой семьи осуществляется в соответствующем органе местного самоуправления по месту постоянной регистрации супруга.

3) Только один из супругов молодой семьи может не быть гражданином Российской Федерации.

4) Молодая семья признана нуждающейся в улучшении жилищных условий.

Нуждающимися в улучшении жилищных условий признаются граждане, являющиеся нанимателями жилых помещений по договорам социального найма или членами семьи нанимателя жилого помещения по договору социального найма либо собственниками жилых помещений, обеспеченными общей площадью жилого помещения менее учетной нормы (по городу Оренбургу учетная норма – 13,5 кв. м общей площади жилого помещения на одного члена семьи, по городу Орску – 12 кв. м общей площади жилого помещения на одного члена семьи).

Граждане, которые с намерением приобретения права состоять на учете в качестве нуждающихся в жилых помещениях совершили действия, в результате которых могут быть признаны нуждающимися в жилых помещениях, принимаются на учет в качестве нуждающихся в жилых помещениях не ранее чем через пять лет со дня совершения указанных намеренных действий.

5) Молодая семья ранее не получала государственную поддержку за счет федерального и (или) областного и местного бюджетов, за исключением средств материнского капитала.

Основаниями для отказа во включении молодой семьи в число участниц подпрограммы являются:

- несоответствие молодой семьи условиям подпрограммы;
- непредставление или неполное предоставление документов (необходимых для принятия решения о постановки молодой семьи на учет), указанных в условиях подпрограммы;
- ранее реализованное молодой семьей право на улучшение жилищных условий с использованием государственной поддержки за счет федерального и (или) областного и местного бюджетов, за исключением средств материнского капитала.

Повторное обращение с заявлением на участие в подпрограмме допускается после устранения указанных оснований для отказа во включении заявителя в число участников подпрограммы, за исключением оснований, указанных в пункте 3.

В случае отзыва одним из совершеннолетних членов семьи согласия на обработку персональных данных, молодая семья исключается из списка участниц подпрограммы.

Итоги реализации подпрограммы «Обеспечение жильем молодых семей в муниципальном образовании «Город Орск» Комитетом по делам молодежи Администрации города Орска на 2014-2020 гг.» за 2016-2018 гг. представлены в таблице 2.

**Итоги реализации подпрограммы «Обеспечение жильем молодых семей в муниципальном образовании «Город Орск» Комитетом по делам молодежи Администрации города Орска на 2014-2020 гг.» за 2016-2018 гг.**

Показатели	Количество семей			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Всего на учёте	1528	1543	1397	15	– 146	100,9	90,5
Получили консультацию	900	450	500	– 450	50	50	92,5
Претенденты на получение социальной выплаты на приобретение жилья	89	34	36	– 55	2	38,2	105,8
Семьи, реализовавшие свои свидетельства	89	34	36	– 55	2	38,2	105,8
Сняты с учёта, в том числе по причинам:	246	146	210	– 100	64	59,3	143,8
– одному из супругов исполнилось 36 лет	119	105	169	–14	64	88,2	160,9
– обеспеченность жилым помещением	38	7	5	–31	–2	18,4	71,4
– предоставление социальной выплаты на приобретение (строительство) жилья	89	34	36	–55	2	38,2	105,8

Данные таблицы показывают уменьшение числа семей, состоящих на учёте за исследуемый период с 1528 семей до 1397 семей, и значительное сокращение количества претендентов на получение социальной выплаты на при-

обретение жилья с 89 претендентов до 36 претендентов. Количество семей, получивших социальную выплату, уменьшилось с 89 до 36 семей, это обусловлено тем, что ежегодно исключаются семьи, не соответствующие заявленным параметрам программы, сумма выплат в 2018 г., по сравнению с 2017 г., увеличилась на 1755,9 тыс. руб.

На протяжении последних 3 лет наблюдается тенденция, что социальные выплаты получают только семьи с тремя и более детьми, а семьи, которые стоят на учете с 2009 года и имеют двоих детей, не могут получить социальную выплату. Предлагаем производить разделение по процентному соотношению получателей социальных выплат: 30 процентов получателей – семьи с двумя детьми, 70 процентов – с тремя и более.

#### *Библиографический список*

1. Устав муниципального образования города Орска [Электронный ресурс] // официальный сайт администрации города Орска. – Режим доступа : [http://orsk-adm.ru/?q=ustav\\_goroda](http://orsk-adm.ru/?q=ustav_goroda) (14.10.2019).

2. Молодежная политика [Электронный ресурс] // официальный сайт администрации города Орска. – Режим доступа: <http://orsk-adm.ru/?q=molodejpoli> (14.10.2019).

## **КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ КОМПЕТЕНЦИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В СИСТЕМЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Топоева А. С.**

*Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ОГУ*

**Неретин А. С.**

*Алтайский институт экономики, филиал частного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики», г. Барнаул*

#### **Аннотация**

*В статье исследована роль компетентностно-ориентированного подхода в системе организации переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих.*

**Ключевые слова:** *компетентностно-ориентированный подход, муниципальный служащий, дополнительное профессиональное образование.*

**Keywords:** *competency-based approach, municipal employee, additional professional education.*

В связи с изменением социально-экономических условий возникает потребность в новых требованиях к профессиональным компетенциям, которые предъявляются к специалистам и руководителям муниципальных образований.

Главная роль отводится системе дополнительного профессионального образования как инструменту повышения квалификации муниципальных слу-

жащих. Все большую популярность в системе образования приобретает компетентностно-ориентированный подход.

Такой подход к обучению появился сравнительно недавно, он основан на теории о компетенции, которая включает в себя ряд взаимосвязанных элементов, таких как знания, навыки, способы общения, личные качества, необходимые для включения в инновационную деятельность.

В компетентностно-ориентированном подходе для эффективной профессиональной деятельности муниципальных служащих необходимо обучение специалистов и руководителей, предполагающее систематизированный набор компетенций и умений, а не только получение знаний и навыков. Актуальные проблемы муниципального образования должны решаться только новыми методами переподготовки и повышения квалификации муниципальных кадров, что, в свою очередь, составляет дополнительное профессиональное образование муниципальных служащих.

Дополнительное профессиональное образование муниципальных служащих (ДПО МС) представляет собой организационно-программный комплекс по совершенствованию профессиональных знаний и умений на основе принципа непрерывности целенаправленного поэтапного процесса подготовки, переподготовки, повышения квалификации и стажировки муниципальных кадров, с использованием технологии «обучения действиям» [1].

Дополнительное профессиональное образование муниципальных служащих призвано организовать обучение, которое обеспечит переход от познавательного типа деятельности к профессиональному с соответствующей сменой потребностей, мотивов, результатов. С целью повышения качества профессиональной компетенции муниципальных служащих, предлагаем компетентностно-ориентированный подход к развитию умений муниципальных служащих, основанный на переходе от ДПО к ДПО МС.

Отличие ДПО МС от ДПО заключается в следующем: различие категорий муниципальных служащих; изменение в образовательных программах подготовки; переход от репродуктивного к творческому типу подготовки, иными словами, переход от обучения знаниями к обучению компетенциями, с использованием технологии «обучения действиям»; возможность трансформации образовательных учреждений региона в соответствии с его социально-экономическими, историческими и культурными особенностями.

Получение профессиональных умений и навыков невозможно только лишь через чтение лекций, необходимо практическое закрепление навыков, что происходит на тренингах, например, «обучения действиям».

Тренинг формирует профессиональные знания и навыки обучающихся, помогает ориентироваться в конкретных ситуациях, изменять внутренние установки и поведение, повышает самоорганизацию и мотивацию, умение выстоять против внешнего воздействия. Количество таких занятий должно превосходить лекционные, причем необходимо увеличить практическую составляющую курса обучения.

Для функционирования системы организации переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих разработана стратегическая система ДПО МС. Предлагается пересмотреть подходы к процессу обучения.

Преимущество дистанционного обучения муниципальных служащих заключается в использовании информационных технологий как подсистемы территориального управления для приобретения инновационных знаний.

Недостатки дистанционного обучения в учебном процессе повышения квалификации муниципальных слушателей:

- невозможность выделения средств для оплаты обучения и неподготовленность слушателей к работе с информационными технологиями;
- наличие первоначальной правовой подготовки слушателей, необходимость в разработке обучающих модулей.

Применение информационных технологий переводит руководителя на более высокий уровень управления документооборотом, а также знаниями, проектами и инновациями.

При разработке программ профессиональной переподготовки муниципальных служащих ученые и практики предлагают учитывать региональное расположение.

Благодаря компетентностно-ориентированному подходу, обучающийся руководитель (специалист) приобретает необходимые умения и навыки решения жизненных проблем и проблем профессиональной деятельности в зависимости от изменяющихся условий внешних и внутренних факторов, определенных ситуаций. Это достигается благодаря использованию метода «обучения действиям». Для того, чтобы создать эффективную систему переобучения и повышения квалификации муниципальных служащих необходимо четко организовать стратегический подход к образовательному процессу ДПО МС.

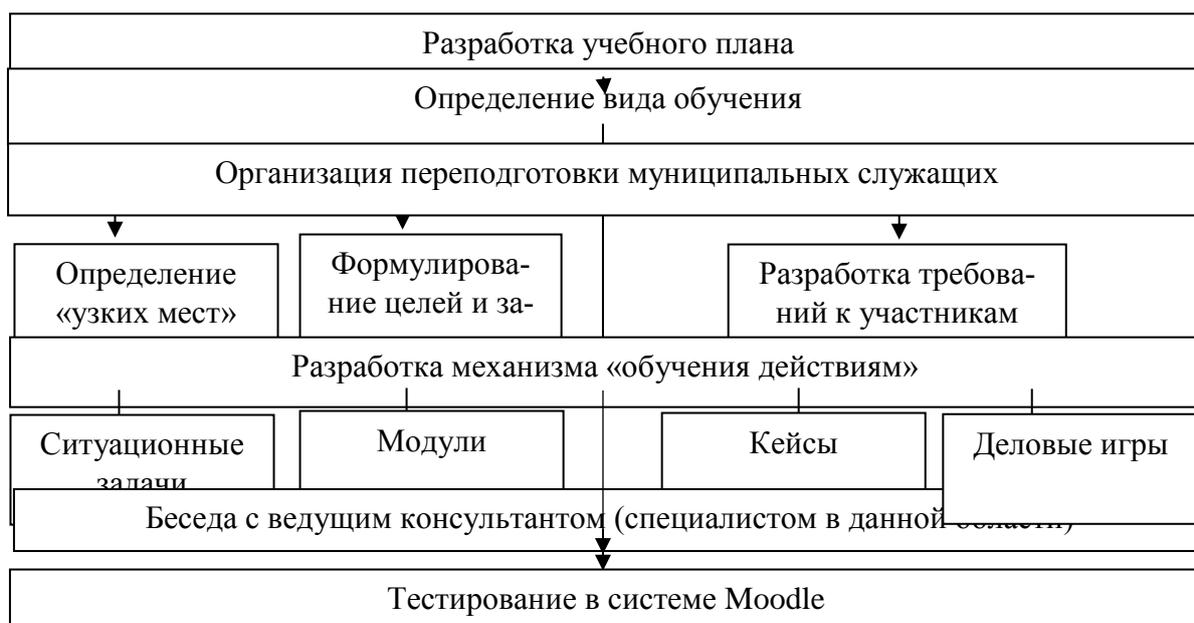
Последовательная организация образовательного процесса переподготовки и повышения квалификации МС является важной проблемой для ДПО МС.

Причем, мы считаем, что перед проведением повышения квалификации необходимо обязательно провести аттестацию слушателей ДПО.

Из вышеперечисленного можно сделать следующий вывод: в системе необходимо объединять группы слушателей ДПО по муниципальным образованиям, с соответствующими рангами, кроме того, рекомендуем создавать для конкретных категорий муниципальных служащих «целевые группы».

Благодаря этому можно достичь разделения вопросов и проблем местного значения между муниципальными образованиями разных уровней развития.

Таким образом, система дополнительного профессионального образования муниципальных служащих должна вооружить слушателей самыми современными знаниями и технологиями. Возникает необходимость в обучении персонала муниципальной службы по новым стандартам, которые отвечают требованиям передовой экономики.



*Рис. 1. Предлагаемая модель организации образовательного процесса переподготовки муниципальных служащих*

### **Библиографический список**

1. Кириллова, О. Г. Компетентностно-ориентированный подход к ноосферному образованию универсального человека [Электронный ресурс] / О. Г. Кириллова, А. В. Князев // Ноосферное образование в евразийском пространстве. Том 1 (Коллективная научная монография). – Санкт-Петербург : Издательство : Центр научно-информационных технологий «Астерион», 2009. – С 27-28. – Режим доступа: [https://fictionbook.ru/author/kollektiv\\_avtorov/noosfernoe\\_obrazovanie\\_v\\_evraziyskom\\_pr2009\\_ru/read\\_online.html?page=0](https://fictionbook.ru/author/kollektiv_avtorov/noosfernoe_obrazovanie_v_evraziyskom_pr2009_ru/read_online.html?page=0) – 07.10.2019.

## **КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Тургунбаев А. Ш.**

*Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ОГУ, г. Орск*

### **Аннотация**

*Статья представляет собой описание методов управления персоналом, а также формирование управленческой системы. Помимо этого в статье широко представлена характеристика стабильного функционирования предприятия и функциональных сфер управленческой деятельности.*

**Ключевые слова:** управление, персонал, система, совершенствование.

**Keywords:** management, staff, system, improvement.

В современном обществе и его условиях проблема управления на предприятиях, методы рационализации системы управления персоналом является

одной из главных, так как именно от качества управления зачастую зависит дальнейшая судьба коллектива и предприятия в целом.

На сегодняшний день непрерывная модернизация системы управления персоналом и есть залог развития и вегетации любого предприятия. А правильно разработанная система управления обеспечивает эффективность деятельности, наибольшее конкурентное преимущество и персистентное положение на рынке услуг [1; 10]. Кроме того, в конструкции управления немаловажную роль играют важнейшие аспекты и грани теории, а также практики управления.

Собственные задачи и функции, могут действовать автономно, независимо друг от друга, но при этом быть направлены на достижение единой цели. В целом каждая система развивается непрерывно, адаптируясь под явления, характерные тому или иному этапу общественного развития. В свою очередь, стоит отметить и то, что менеджерские регулятивы состоят из различных компонентов: элемент системы, связи системы, подсистемы системы и фрейм системы. В большинстве случаев организации и предприятия, цель которых направлена на воплощение управленческих функций, включают подраздел линейного руководства. Кроме того, крупные предприятия нередко имеют такие подсистемы, как отдел по найму или обучению персонала. Помимо этого, предприятия должны проводить анализы кадрового состава, вследствие чего бы выявлялись возможные потребности в его реорганизациях и финализации. Это насущно для того, чтобы прогресс системы управления персоналом прошел наиболее успешно [3; 17].

Однако стоит подчеркнуть и то, что в основе достижений предприятий лежит обладание не только высокопроизводительным оборудованием, технологиями и лицензиями, но и такими, часто недооцениваемыми факторами, как специальные знания, или компетенции персонала, репутация компании на рынке и в обществе, высококвалифицированный персонал и организационная культура [2; 32].

Впрочем, при подборе персонала факт высшего образования не гарантирует, что работник будет реализовывать свои дипломированные обязательства в полном объеме. Именно поэтому нужно каждому предприятию проводить разработку мероприятий по улучшению системы управления персоналом, в зависимости от внутренней нестандартности предприятия. К таким мероприятиям можно отнести следующее:

1. Конкурсная селекция. Крупные компании ценят в своих служащих настроение работать, креативность, нетрадиционный маршрут решений задач и мобильность.

2. Стимулирование. Для повышения рентабельности производства стимулирование персонала должно приветствовать творчество, усердность и инициативу работников. Самым эффективным вариантом является апроприация поощрительных мер.

3. Введение санкций. Как правило, система наказания является неотъемлемым вариантом налаживания дисциплины в коллективе. Но к данному методу стоит прибегать только в крайней необходимости.

4. Обучение. Многие государственные и негосударственные организации дают своим работникам возможность обучения в ведущих учебных заведениях страны.

5. Аттестация. Необходимо, чтобы работник, особенно крупной коммерческой компании, мог решать самые непредсказуемые задачи, добиваться различных путей выхода из сложившихся ситуаций, дискурсивно мыслить и быть стрессоустойчивым, а также знал определенные законы, нормы и нормативы.

6. Общественная жизнь. При положительном благоприятном амьбьянсе и эмоциональном состоянии работника ярус желаний и способностей будет повышаться, и наоборот.

Таким образом, работа в сфере управления персоналом дает возможность практически любому предприятию создать и развить свои ключевые факторы успеха через персонал. Однако, по мнению специалистов, причины неудач многих предприятий часто кроются в неверно проводимой политике управления персоналом. При этом одной из основных ошибок, которую совершают руководители, пытаясь решить задачи в сфере управления персоналом, является разрозненная работа по отдельным направлениям, без попытки увязать их в единую систему.

#### *Библиографический список*

1. Бусов, В. И. Управленческие решения / В. И. Бусов. – М. : Изд-во «Юрайт», 2019. – 254 с.
2. Коротков, Э. М. Менеджмент / Э. М. Коротков. – М. : Изд-во «Юрайт», 2019. – 566 с.
3. Маслов, В. М. Управление персоналом / В. М. Маслов. – М. : Изд-во «Юрайт», 2016. – 492 с.

## **ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «ОРСКНЕФТЕОРГСИНТЕЗ»)**

**Фатеева А. А., Юрченко А. А.**

*Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ОГУ, г. Орск*

#### **Аннотация**

*В статье исследуются особенности маркетинговой деятельности на промышленном предприятии, приводится сравнительная характеристика основных показателей производственной деятельности ведущих нефтеперерабатывающих предприятий России, а также рассматриваются мероприятия по улучшению указанного направления.*

**Ключевые слова:** *предприятие, промышленный маркетинг, служба маркетинга.*

**Keywords:** *enterprise, industrial marketing, marketing service.*

Промышленный маркетинг – это система организации и управления сбытовой и производственной деятельностью предприятий, изучение рынка с це-

лью формирования и удовлетворения спроса на услуги и продукцию, а также на получение прибыли. Предприятия-производители рассматривают маркетинг как средство для достижения целей, фиксированных на данный период по каждому конкретному рынку и его сегментам, с наивысшей экономической эффективностью.

Орский нефтеперерабатывающий завод – одно из мощных многопрофильных предприятий России, вырабатывающее широкий ассортимент топлив, парафинов, минеральных масел, присадок, ароматических углеводородов, продуктов нефтехимии, битумов, нефтяных коксов. Установление деловых связей с крупнейшими фирмами США, ФРГ, Японии, Италии, Великобритании, Швеции преследует цель – включить Орское предприятие в международную элиту нефтеперерабатывающих предприятий.

Основные усилия в маркетинге направлены на заполнение рынков сбыта в регионах, контролируемых ТНК, собственной конкурентоспособной продукцией: малосернистыми дизельными топливами, смазочными маслами, экологически безопасными высокооктановыми бензинами.

Основная функция службы маркетинга – пополнение портфеля долгосрочных заказов и загрузка производственных мощностей рентабельными производствами. Конечным результатом работы службы маркетинга является разработка конкретных финансовых, производственных, сбытовых планов и их представление в виде законченных бизнес-планов для планирования производства и обеспечения получения инвестиций.

Таким образом, разработчики получают от маркетинговых служб информацию о развитии продукта, о том, в каком направлении нужно совершенствовать выпускаемую продукцию и какую разрабатывать. Служба маркетинга должна точно представлять возможности предприятия, чтобы, занимаясь его развитием, не оторваться от реальной жизни предприятия. Принимая во внимание результаты маркетинговых исследований и состояние дел в целом за прошедшие периоды, намечен и осуществлялся перечень работ, позволяющий в перспективе иметь постоянные заказы.

В целях поиска путей совершенствования маркетинга на ПАО «Орскнефтеоргсинтез», а также способов достижения максимально высоких производственных показателей, проведем сравнительную характеристику Орского НПЗ с крупнейшими нефтеперерабатывающими предприятиями, рассмотрим действующие на них технологии переработки нефтяного сырья.

Сравнительная характеристика основных показателей производственной деятельности ведущих предприятий нефтегазовой отрасли за 2018 г. представлена в таблице 1.

**Сравнительные показатели степени переработки нефти**

<b>Наименование показателя</b>	<b>АО «Газ-пром-нефть-ОНПЗ»</b>	<b>ООО «Газ-пром нефтехим Салават»</b>	<b>АО «ННК-Хабаровский НПЗ»</b>	<b>ПАО «Орскнефтеоргсинтез»</b>
Общая сумма выручки, млн руб.	42 662	158 101	21 621	9 915
Объем переработки нефтяного сырья, млн тонн	20,5	2,1	4,5	6,6
Глубина переработки нефти, %	91,49	87,6	96,6	84,3
Выход светлых нефтепродуктов, %	70,92	72,3	72,1	53,26
Доля высокооктановых бензинов в общем выпуске автобензинов, %	95,67	83,6	73,8	77,65

По данным таблицы 1 можно сделать вывод о том, что Орский НПЗ не является лидирующим предприятием на данном рынке. Для того чтобы увеличить показатели и выйти в лидеры, необходимо не только реконструировать и улучшить качество переработки нефти, но и разрабатывать мероприятия по улучшению маркетинга на предприятии.

Мероприятия по улучшению маркетинга на предприятии ПАО «Орскнефтеоргсинтез»:

1) Реорганизация старой службы маркетинга. Должен быть создан коммерческий отдел, который будет заниматься коммерческо-сбытовой деятельностью всей продукции. Необходимо кардинально перестроиться, переориентировать завод на подчинение производства сбыту, маркетингу, повернуться лицом к клиенту. Срок реализации данного мероприятия – 6 месяцев.

2) Проведение профессионального тренинга для сотрудников отдела маркетинга. Обучить всех сотрудников маркетинговых служб основам стратегии предприятия в краткосрочном и долгосрочном периоде. Срок реализации 3 месяца.

3) Введение регулярной отчетности заключается в разработке системы ежемесячной отчетности маркетинговых служб.

4) Совершенствование материальной мотивации, которое включает в себя разработку системы премирования сотрудников маркетинговых служб, выступающих с предложениями по оптимизации маркетинговой деятельности на предприятии.

### *Библиографический список*

1. Кунявский, М. Е. Управление маркетингом промышленного предприятия / М. Е. Кунявский. – М. : Международные отношения, 2015. – 370 с.
2. ПАО «ОРСКНЕФТЕОРГСИНТЕЗ» : [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ornpz.ru/> – 23.03.2019.
3. Савчук, Г. А. Управление маркетингом на предприятии / Г. А. Савчук. – Екатеринбург : Издательство Урал, 2016. – 112 с.

## **ПРОБЛЕМЫ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ УДАЛЕННОГО ПЕРСОНАЛА**

**Филиных М. А.**

*Невский машиностроительный факультет СПб ГБПОУ «Академия машиностроения имени Ж. Я. Котина», г. Санкт-Петербург*

### **Аннотация**

*В статье рассмотрены проблемы процесса адаптации удаленного персонала в организации, предложена схема процесса адаптации удаленного персонала в организации.*

**Ключевые слова:** удаленный персонал, адаптация.

**Keywords:** remote personnel, adaptation.

В современных условиях ведения бизнеса работодатели все чаще обращаются к найму удаленного персонала. По статистике, на данный момент в России доля сотрудников, работающих удаленно, невелика – не более 1% от общего числа всех трудящихся. Для сравнения, в США этот показатель равен 34-36%.

Удаленный сотрудник может работать на дому, а может воспользоваться коворкингом, или коллективным офисом, в котором одновременно трудятся люди разных профессий. В коворкинге человек арендует рабочее место для того, чтобы, например, пообщаться с единомышленниками.

Несмотря на специфичность удаленной работы, новому сотруднику предстоит познакомиться с организацией, узнать о ее ценностях и достижениях, представиться коллегам. Также новому сотруднику понадобится время на адаптацию.

Процесс адаптации включает в себя:

- социальную адаптацию;
- профессиональную адаптацию.

На этапе социальной адаптации происходит процесс ознакомления нового сотрудника с требованиями компании, правилами и нормами поведения в организации, а также процесс вхождения в коллектив. Несмотря на удаленность рабочего места, значение коллектива зачастую сохраняет свою актуальность посредством вербального и невербального общения. На данном этапе адаптации необходимо уделять особое внимание развитию коммуникативных навыков но-

вого работника (грамотное ведение телефонных переговоров, навыки деловой переписки, правила ведения беседы через видеозвонки).

Профессиональная адаптация включает в себя выполнение составленного для принятого сотрудника «Плана работ на адаптационный период» и активное освоение необходимых навыков и знаний для успешного выполнения своих должностных обязанностей.

В процессе проведения адаптации осуществляется промежуточный контроль знаний и навыков сотрудника. По окончании адаптационного периода проводится оценка по итогам адаптационного периода.

Проведение оценки по итогам адаптационного периода включает в себя итоговую беседу с непосредственным руководителем с целью оценки профессиональных навыков и результатов выполнения «Плана работ на адаптационный период».

Адаптационный период начинается с первого дня работы сотрудника и заканчивается в соответствии с установленным в организации планом мероприятий.

Ответственность за проведение адаптации, осуществление контроля, подведение итогов адаптации и их своевременность возлагается на непосредственного руководителя, и это можно назвать дополнительным стимулом для него. Ведь в ходе аттестации одна из оцениваемых у всех менеджеров компетенций – развитие своих подчиненных.

Оптимальная методика управления процессом адаптации удаленного персонала должна предполагать определенную технологию, охватывающую все аспекты адаптации, учитывающую ее этапный характер, способствующую своевременному выявлению и устранению факторов, негативно влияющих на процесс адаптации и, в конечном итоге, выполняющую все функции управления. Функции работы с удаленным персоналом организации должны быть ориентированы на работников, которым нужна помощь в трудовой адаптации, а также новых работников, пришедших в организацию или поменявших место работы внутри ее. От успеха адаптации зависит последующая отдача, закрепление работников в организации, отношение их к труду. На рисунке 1 представлена примерная схема процесса адаптации удаленного персонала в организации.

Адаптацию персонала можно рассматривать как процесс и как результат. Анализ в первом аспекте предполагает, что организация как система имеет некоторые намерения, инструменты и принимает ряд действий для создания определенных условий вхождения человека в должность, в социальный климат, организационную культуру.

Управление адаптацией предполагает знание как субъективных характеристик работника, так и воздействующих на адаптацию факторов производственной среды. Успешность адаптации зависит от характеристик производственной среды и самого человека. Чем сложнее новая окружающая среда, чем больше она отличается от привычной для работника среды, тем труднее проходит процесс адаптации.



*Рис. 1. Примерная схема процесса адаптации удаленного персонала в организации*

При составлении плана адаптации для удаленных сотрудников необходимо учитывать два аспекта:

1. Отсутствие личной связи. В обычном офисе подчиненный может несколько раз обратиться к руководителю, чтобы уточнить нюансы выполнения поставленной задачи. Удаленный сотрудник лишен такой возможности, поэтому для повышения качества его работы нужно составлять подробный план работы и усилить контроль с помощью соцсетей, электронной почты, «Скайпа» и т. д. Необходимо постоянно быть на связи для дистанционных специалистов, чтобы они чувствовали себя причастными к общему делу.

2. Отсутствие командной работы. Многим людям для успешной работы нужно стать частью команды и коллективного творческого процесса, понимать ценности компании. Общение с коллегами необходимо для обмена опытом и новых идей, но удаленный сотрудник практически лишен такой возможности. В данном случае решение проблемы состоит в организации корпоративных чатов и видеоконференций, на которых сотрудники смогут общаться, завязывать контакты, делиться своими идеями и точками зрения.

Скорость прохождения адаптационных процессов зависит от степени совпадения параметров взаимодействующих субъектов (есть ли знакомые, узнаваемые элементы в новых обстоятельствах), от направленности субъектов на взаимоадаптацию (желания адаптироваться и адаптировать), от степени совпадения ожидаемого и предъявляемого поведения, от наличия системы помощи в адаптации.

### *Библиографический список*

1. <https://molodost.bz/poleznoe/udalennye-sotrudniki/index.html>

## **ПРОБЛЕМЫ И ПРОТИВОРЕЧИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РОССИЙСКИХ ГОСКОРПОРАЦИЙ**

**Шукурбаев Р. Н.**

*Войсковая часть 07393, г. Ясный,*

### **Аннотация**

*В статье исследуются особенности создания госкорпораций, а также основные проблемы их функционирования в рамках российской экономики.*

**Ключевые слова:** *госкорпорации, инвестиции, экономика.*

**Keywords:** *state corporations, investments, economics.*

В связи с повышением цен на сырье, благодаря положительной обстановке на международном рынке, государство выделило большую сумму денег на развитие экономики страны. Эти накопления будут направлены на поддержку экономики в условиях кризиса, а также на инвестиции в сфере промышленности. Планируется, что это благоприятно скажется на темпе развития экономики, позволит не зависеть от цен на сырье в мировом рынке. По данным Счетной палаты, общий объем временно свободных средств госкорпораций (ГК) по состоянию на 1 июля 2019 года составил порядка 179 млрд рублей (на 1 июля 2018 года – порядка 146 млрд рублей). Также стоит отметить, что Ростехнологии Росатом и АСВ работают без задействования денежных средств из федерального бюджета, что благоприятно влияет на развитие российской экономики и развитие бизнеса.

Приведем пример. В Российскую корпорацию нанотехнологий было вложено 130 млрд руб., деятельность этой корпорации и научных исследований, проводимых в рамках ее функционирования, не вызывает никаких сомнений. К 2020 году у России есть шанс занять большую часть данного рынка, но для этого требуются большие вложения некоторых проектов корпорации.

Исходя из этих целей госкорпорации России, прописанных в законах по их учреждению, также нынешнего положения и роли в экономике страны, не остается сомнений в том, что мера по их созданию эффективна и оказывает положительное влияние на развитие отраслей, в которых они созданы.

Существует множество проблем, которые могут помешать реализации запланированных целей.

Во-первых, проблема заключается в непрозрачности и неподконтрольности действий госкорпораций. Как обсуждалось ранее, госкорпорации всего один раз в год предоставляют отчет правительству, а также аудиторское заключение и результат ревизионной комиссии. В таком случае возможности Счетной палаты во многом ограничены: по законодательству она имеет право определять эффективность использования средств госкорпорации и целесообразность трат выделенных ей средств из бюджета. По сути права на распоряжение федеральными средствами и собственностью полностью принадлежат госкорпорации. Эти меры приняты для ускорения процесса принятия решений, так как освобождают её от предоставления отчетов в органы государственной власти, однако на деле мы имеем тотальное отсутствие контроля со стороны последних.

Во-вторых, эффективность работы государственной корпорации оставляет желать лучшего, так как она не является некоммерческой организацией и не ставит перед собой цели получения максимальной прибыли.

Существует огромный риск, что госкорпорации могут стать простыми перераспределителями выделенных им средств или вовсе не совершат стремительного технологического роста, которого от них ждет государство. Отсутствие четкого плана по улучшению ситуаций в вверенных им сферах и отраслях сказывается на дальнейшей модернизации. Многие страны создавали госкорпорации для решения конкретных вопросов: строительства и ремонта дорог, отхода от сырьевой экономики, создания коммуникационного сектора и восстановления промышленности после экономических кризисов. Однако наши госкорпорации не имеют подобного опыта.

В-третьих, велико влияние государства в экономике, что является риском и может негативно сказаться на развитии частных компаний.

*Проблемы современных госкорпораций как субъектов экономики Российской Федерации*

Проблемы политико-государственного механизма обусловлены действиями самого государства, то есть имеют данную основу.

Несмотря на свою целевую направленность, ГК также использовались государством как инструмент перераспределения собственности, однако с образованием госкорпорации государственная доля в экономике сократилась, но государственный сектор вырос за счет расширения масштабов хозяйственной деятельности ГК и возможности покупки активов через сеть дочерних и зависимых компаний, в том числе и за границей.

Создание новой организационно-правовой формы деятельности было глубоко политическим и закрытым для обсуждения, а его принятию не предшествовали никакие основания. Главная причина кроется в несогласованности государственных органов, причастных к созданию госкорпораций. В связи с низким уровнем законодательной регламентации корпораций, они не смогли перейти к осуществлению своей деятельности в установленные сроки, так как

потребовалась время на согласование необходимых документов. Результатом всего этого стала монополия, коррупция и несправедливая конкуренция – вместо сокращения государственного участия в экономике, состоялась экспансия государства в сфере экономики. Также стоит отметить, что государством не было четко сформулированы критерии эффективности госкорпораций. Экономическая целесообразность не являлась ключевой, так как законом был предусмотрен некоммерческий характер ГК, а социально-политическая значимость этих дорогостоящих государственных проектов, заключающаяся в качественном изменении экономики как объекта регулирования, не была очевидной. Именно отсутствие обоснования не позволяет сделать вывод о том, насколько оправданно стало использование госкорпораций как государственного механизма. Таким образом, в России политические особенности реализации самой идеи госкорпораций привели к фактическому расширению государственного сектора в экономике.

#### *Библиографический список*

1. Алехин, Б. Государственные корпорации : облеченные властью и гибкие. Экономика России : XXI век / Б. Алехин, А. Захаров. – 2011. – № 20. – С. 38.
2. Глазкова, Л. Госкорпорации : новый каркас экономики или пучина для исчезновения бюджетных средств / Л. Глазкова // Газета Трибуна. – М., 2010. сентябрь. – С. 28.

*Научное издание*

**ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ  
ИНТЕГРАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ  
В НАРОДНОХОЗЯЙСТВЕННОМ КОМПЛЕКСЕ РОССИИ**

*Материалы  
II Всероссийской научно-практической конференции*

Ответственный редактор  
**И. В. Зенченко**

Ведущий редактор  
**Е. В. Кондаева**

Редактор  
**Г. А. Чумак**

Подписано в печать 20.11.2019 г.  
Формат 60×84 1/16. Усл. печ. л. 8,3.  
Тираж 55 экз. Заказ \_\_\_\_\_.

**Издательство Орского гуманитарно-технологического института  
(филиала) федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Оренбургский государственный университет»**

**462403, г. Орск Оренбургской обл., пр. Мира, 15А**