



ФИНАНСОВЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАУКИ

Научно-практический журнал

№ 3 (16)  
2015



**Н. М. Абдикеев,**  
главный  
редактор,  
доктор  
технических наук,  
профессор

## УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

Статьи предлагаемого номера журнала в той или иной степени посвящены кризисным явлениям, проявляющимся в социально-экономических реалиях нашего общества.

- Рассматривается обеспечение устойчивости бизнеса в условиях кризиса, а также особенности применения международных стандартов и инструментов менеджмента качества для достижения устойчивого успеха. Отмечается необходимость выбора инструментов, соответствующих конкретным ситуациям, и особая роль отводится технологическим факторам и диверсификации.

- Исследована проблема предвидения факторов и источников кризиса. Предлагается методика для экспресс-диагностики состояния организации, которая нашла применение в процессе стратегического планирования, антикризисного управления и оценки стоимости бизнеса. Диагностика позволяет выявить существенные факты хозяйственной деятельности и дать им комплексную оценку. По итогам аналитической работы на каждом этапе экспресс-диагностики формулируются управленческие проблемы, которые препятствуют долгосрочному развитию организации.

- Социальная ответственность и обеспечение безопасности людей в условиях нарастания социальных проблем современного мира обозначены как главные составляющие систем управления на государственном уровне и в любых организациях. Обосновано, что причиной провала 20-летних реформ в России в социальной сфере (здравоохранении, образовании, науке) явились ложно поставленные цели и неправильные показатели измерения результатов реформ. В условиях всеобщей «коммерциализации» эффективность зачастую понимается как прибыльность, выгода. Но без учета качества результаты процессов реформирования в социальной сфере не могут быть адекватно оценены.

- Рассмотрены стратегические приоритеты развития экономики России на современном этапе. Представлены результаты исследования процессов реиндустриализации и импортозамещения в промышленном секторе, факторы обеспечения устойчивости экономики и промышленного сектора; а также вопросы государственного регулирования и регионального стратегического управления в промышленности; оценки тенденций развития промышленного сектора за последние годы в сравнении с текущими условиями санкций и ограничений; выявления «точек роста» и «зон опережающего промышленно-технологического развития»; анализа институциональных и нормативно-правовых условий реализации государственной антикризисной стратегии в сфере промышленного развития.

- Развита концепция антикризисного управления с обоснованием положения о том, что кризис является неизбежным этапом развития социально-экономической системы любого уровня, угрожающим ее существованию. Особое внимание уделено важнейшим результатам антикризисного управления – сохранению системы и ее обновлению с возможной сменой ее собственника. Рассматриваются виды антикризисного управления, соответствующие разным степеням развития негативных и кризисных явлений, в том числе антиципативное, превентивное, реактивное, реабилитационное.

- Приводятся особенности принятия маркетинговых решений в организации в условиях кризиса, вызванные различными факторами. Представлен интересный подход к анализу специфики принятия управленческих решений в условиях кризиса, которая учитывает дополнительные ограничения, накладываемые новыми условиями функционирования организации на рынке.

## РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

**Д.Е. Сорокин**, председатель редсовета, д-р экон. наук, проф., проректор по научной работе Финансового университета, член-корреспондент Российской академии наук (РАН)

**Н.А. Волгин**, д-р экон. наук, проф., первый зам. генерального директора Всероссийского центра уровня жизни, президент Национальной ассамблеи специалистов в области труда и социальной политики

**А.Л. Гапоненко**, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой общего и стратегического менеджмента Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС при Президенте РФ

**В.В. Ивантер**, д-р экон. наук, проф., академик РАН, директор Института народнохозяйственного прогнозирования РАН

**С.В. Ильдеменов**, д-р экон. наук, проф., председатель совета директоров ЗАО «Эффективное содействие Вашему бизнесу», руководитель программы МВА МИРБИС «Производственный и операционный менеджмент»

**Г.Б. Клейнер**, д-р экон. наук, проф., член-корреспондент РАН, зам. директора Центрального экономико-математического института РАН

**Г.Р. Латфуллин**, д-р экон. наук, проф., директор Института государственного управления и права, зав. кафедрой теории организации и управления Государственного университета управления

**С.В. Лобов**, генеральный директор компании «Пегасистемс Рус.»

**В.И. Маршев**, д-р экон. наук, проф. кафедры управления организацией экономического факультета Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова

**В.В. Масленников**, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой теории менеджмента и бизнес-технологий Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова

**Ф.Ф. Пашенко**, д-р техн. наук, проф., зав. лабораторией «Интеллектуальные системы управления и моделирования» Института проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН

**С.А. Поршаков**, канд. истор. наук, исполнительный директор Национального совета по корпоративному управлению, член Комитета Российского союза промышленников и предпринимателей по корпоративному управлению

**С.Е. Прокофьев**, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета, зам. руководителя Федерального казначейства

**С.Н. Сильвестров**, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой «Мировая экономика и международный бизнес» Финансового университета, руководитель Департамента мировой экономики и международных финансовых отношений Финансового университета

**Ю.Ф. Тельнов**, д-р экон. наук, зав. кафедрой прикладной информатики в экономике Московского государственного университета экономики, статистики и информатики

**А.В. Трачук**, д-р экон. наук, проф. кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета, руководитель Департамента менеджмента Финансового университета, генеральный директор ФГУП «Гознак» Министерства финансов РФ

## РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

**Н.М. Абдикеев**, главный редактор, д-р техн. наук, проф., заместитель проректора по научной работе Финансового университета, руководитель Департамента инвестиций и инноваций Финансового университета

**Д.В. Кузин**, зам. главного редактора, д-р экон. наук, проректор, зав. кафедрой менеджмента Международного университета в Москве, член Совета директоров Европейского совета по бизнес-образованию (ECBE)

**Ю.М. Цыгалов**, зам. главного редактора, д-р экон. наук, профессор кафедры «Общий менеджмент» Финансового университета

**М.А. Вахрушина**, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой «Управленческий учет» Финансового университета, действительный член Института профессиональных бухгалтеров и аудиторов России

**А.Л. Денисова**, д-р экон. наук, д-р пед. наук, проф., директор Института делового администрирования и бизнеса Финансового университета, Почетный член Института финансовых аналитиков (IFA, Великобритания)

**Н.А. Евтихиева**, канд. экон. наук, мастер делового администрирования (МВА), декан Международной школы бизнеса Финансового университета

**С.В. Карпова**, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой «Маркетинг и логистика» Финансового университета

**О.В. Кузнецов**, д-р экон. наук, проф., директор по дополнительному профессиональному образованию Финансового университета

**И.Я. Лукасевич**, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой «Финансовый менеджмент» Финансового университета

**М.В. Мельник**, д-р экон. наук, проф., директор Межвузовского научно-методического центра по бухгалтерскому учету, анализу и аудиту Финансового университета

**О.С. Осипова**, д-р соц. наук, доцент кафедры «Управление персоналом и психология» Финансового университета

**А.Н. Ряховская**, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета

**Е.Б. Тютюкина**, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой «Инвестиции и инновации» Финансового университета

**Д.В. Чистов**, д-р экон. наук, проф. кафедры «Прикладная информатика» Финансового университета

**И.С. Шевалкин**, канд. экон. наук, проф., директор Высшей школы государственного управления Финансового университета, независимый эксперт аттестационной комиссии Федеральной службы по финансовому мониторингу

## EDITORIAL BOARD

**D.E. Sorokin**, the chairman of the editorial board, Doctor of Economic Sciences, Professor, research work prorektor of the Financial University, corresponding member of the Russian Academy of Sciences (RAS)

**N.A. Volgin**, Doctor of Economic Sciences, Professor, deputy director-general of All-Russian center for standard of life research, president of the National assembly of experts in labour and social policy

**A.L. Gaponenko**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Chair "General and strategic management" of RANEPa Institute of Business and Business Administration

**V.V. Ivanter**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Academician of RAS, director of the RAS Institute of Economic Forecasting

**S.V. Yldemenov**, Doctor of Economic Sciences, Professor, chairman of board of directors of the CJSC "Your Business Effective Promotion", MBA MIRBIS "Production and operations management" program director

**G.B. Kleiner**, Doctor of Economic Sciences, Professor, corresponding member of the Russian Academy of Sciences, deputy director of the RAS Central Economic-Mathematical Institute

**G.R. Latfullin**, Doctor of Economic Sciences, Professor, director of the Institute of Public Administration and Law, Head of the Chair "Organization Theory and Management" of the State University of Management

**S.V. Lobov**, CEO of the "Pegasystems Rus." company

**V.I. Marshev**, Doctor of Economic Sciences, Professor of the Chair "Organization Management" of the economic faculty of Lomonosov Moscow State University

**V.V. Maslennikov**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Chair "Management Theory and Business Technologies" of Plekhanov Russian University of Economics

**F.F. Pashchenko**, Doctor of Engineering Sciences, Professor, Head of the laboratory "Intelligence Systems for Management and Modeling", RAS Trapeznikov Institute of Management Problems

**S.A. Porshakov**, Candidate of Historical Sciences, Chief Executive of the Corporate Management National Board, member of the Corporate Management Committee of the Russian Union of Manufacturers and Entrepreneurs

**S.E. Prokofiev**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Chair "Public and Municipal Administration" of the Financial University, deputy administrator of the Federal Treasury

**S.N. Sylvestrov**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Chair "Global Economics and International Business" of the Financial University, Head of the Department of World Economy and International Financial Relations, Economic Policy Institute

**Yu.F. Telnov**, Doctor of Economic Sciences, Head of the Chair "Applied Information Science in the Economy" of Moscow State University for Economics, Statistics and Information Science

**A.V. Trachuk**, Doctor of Economic Sciences, Professor of the Chair "Strategic and Crisis Management" of the Financial University, director of the Management Department of the Financial University, director-general of FSUE "Goznak" of the Ministry of Finance of the Russian Federation

## EDITORIAL STAFF

**N.M. Abdikeev**, editor in chief, Doctor of technical sciences, professor, vice principal for research of the Finance University, the Head of the Investments and Innovations Department of the Finance University

**D.V. Kuzin**, deputy chief editor, Doctor of economic sciences, the rector, the Head of the Management department in Moscow International University, Board Member of the European Council for Business Education (ECBE)

**Y.M. Tsigalov**, deputy chief editor, Doctor of economic sciences, professor of General Management department in Finance University

**M.A. Vakhrushina**, Doctor of economic sciences, professor, the Head of the chair "Management accounting" in Finance University, fellow, Russia" professional accountants and auditors institute

**A.L. Denisova**, Doctor of economic sciences, Doctor of Pedagogy, professor, the director of Business Administering and Entrepreneurship Institute in Finance University, Honorary Fellow, Institute of financial analysts (IFA, Great Britain)

**N.A. Evtikheyeva**, candidate of economic sciences, master of Business Administering (MBA), the Dean of the International Business School in Finance University

**S.V. Karpova**, Doctor of economic sciences, professor, the Head of Marketing and Logistics department in Finance University

**O.V. Kusnetsov**, Doctor of economic sciences, professor, the Head of Supplementary education in Finance University

**I.Y. Lukasevich**, Doctor of economic sciences, professor, the Head of Management department in Finance University

**M.V. Melnik**, Doctor of economic sciences, professor, the director of Interacademic research and methodological center of accounting, analysis and auditing in Finance University

**O.S. Osipova**, Doctor of sociological sciences, associate professor, the Head of Staff Management and Psychology department in Finance University

**A.N. Ryakhovskaya**, Doctor of economic sciences, professor, the Head of Strategic and Anti-crisis Management department in Finance University

**E.B. Tyutyukina**, Doctor of economic sciences, professor, the Head of Investments and Innovations department in Finance University

**D.V. Chistov**, Doctor of economic sciences, professor, the Head of Applied Informatics department in Finance University

**I.S. Shevalkin**, candidate of economic sciences, professor, the director of Higher public management school in Finance University, independent expert of certification commission in Federal financial monitoring service

**Учредитель:**  
**Финансовый университет**

Издание зарегистрировано  
в Федеральной службе  
по надзору в сфере связи,  
информационных технологий  
и массовых коммуникаций.  
Свидетельство о регистрации:  
ПИ № ФС77-49400  
от 17 апреля 2012 г.

Главный редактор:  
**Н.М. Абдикеев**

Заведующий редакцией  
научных журналов:  
**В.А. Шадрин**

Выпускающий редактор:  
**О.А. Макарова**

Корректор: **О.А. Утенина**

Переводчики: **Г.В. Третьякова,**  
**Л.Н. Кондратюк**

Верстка: **Н.А. Гурская**

**Адрес редакции:**  
123995, ГСП-5, Москва,  
ул. Олеко Дундича, 23, корп. 1,  
к. 105

**Телефон:** (499) 277-28-19.  
**E-mail:**  
makarova-oa@mail.ru

**Отдел подписки:**  
тел./факс: (499) 943-93-31,  
e-mail: RNG@fa.ru

Журнал подписан в печать  
23.09.2015  
Формат 60 × 84 1/8  
Объем 9,8 п. л.  
Заказ № 676

© Финансовый университет,  
2015

Мнение редакции и членов  
редколлегии может  
не совпадать с точкой  
зрения авторов публикаций.  
Письменное согласие  
редакции при перепечатке  
материалов издания, а также  
ссылки при цитировании  
на журнал «Управленческие  
науки» обязательны. Все статьи  
подлежат предварительному  
рецензированию. Рукописи  
принимаются редакцией  
в электронном виде  
(по электронной почте  
или на диске).

## ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ

*Зарнадзе А.А.*

**О единстве целостности и институциональности системы управления .....6**

*Ставицкая Н.Б.*

**Сохранение бизнеса и обеспечение устойчивости  
его развития на основе менеджмента качества .....15**

## ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

*Волгин Н.А., Демидов И.Ф.*

**Методика оценки эффективности системы оплаты труда  
в государственных (муниципальных) учреждениях:  
результаты опробования в социальной сфере .....19**

## КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

*Конарева Л.А.*

**Совершенствование управления для повышения ответственности  
государства и бизнеса за реформы в социальной сфере .....29**

*Магданов П.В.*

**Методика экспресс-диагностики состояния организации .....37**

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Ряховская А.Н., Кован С.Е.*

**Антикризисное управление: современная концепция  
и основной инструментарий. ....45**

*Кожевина О.В.*

**Государственная антикризисная стратегия, задачи  
и риски реиндустриализации промышленности. ....56**

## УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ

*Карпова С.В., Чупина Я.В.*

**Особенности разработки и принятия комплексных  
маркетинговых решений в системах управления  
нестабильными системами. ....63**

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

*Зинченко А.А.*

**Количественное моделирование процесса подбора персонала .....70**

*Подвойский Г.Л.*

**Трудовая активность работников в условиях кризиса  
(N.B. Отозвана 06.08.2018). ....76**

**THEORY AND PRACTICE OF MANAGEMENT***Zarnadze A.A.***To the unity of integrity and institutionality  
of management system. . . . . 6***Stavitskaya N.B.***Business maintenance and ensuring its development stability  
on the basis of quality management . . . . . 15****STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT***Volgin N.A., Demidov I.F.***A methodology for assessment the efficiency of wage system in public  
(municipal) establishments: the first testing results in the social sphere. . . . . 19****CORPORATE MANAGEMENT***Konareva L.A.***Improvement of management for increasing government and business  
responsibility in social sphere reforms . . . . . 29***Magdanov P.V.***The methodology for express diagnostics  
of the enterprise's position. . . . . 37****STRATEGIC MANAGEMENT***Ryakhovskaya A.N., Kovan S.E.***Anti-crisis management:  
a modern concept and the main instrumentarium. . . . . 45***Kozhevina O.V.***The state anti-crisis strategy, the tasks and risks of manufacture  
reindustrialization. . . . . 56****MARKETING MANAGEMENT***Karpova S.V., Chupina Ya.V.***Peculiarities of elaborating and making complex marketing  
decisions in unsteady management systems . . . . . 63****PERSONNEL MANAGEMENT***Zinchenko A.A.***Quantitative modeling of the recruitment process . . . . . 70***Podvoisky G.L.***Employees' labour activity under the crisis conditions . . . . . 76****Subscriber:  
Finance University**

The periodical is registered  
in the Federal Service for  
Supervision in  
the Sphere of Communications,  
IT and Mass Communication.  
Certificate of registration:  
PJ № ФС77-49400  
Of 17, April, 2012

Editor-in-chief:  
**N.M. Abdikeev**

The head of the editorial  
department  
of scientific journals:  
**V.A. Shadrin**

Executive editor:  
**O.A. Makarova**

Copyholder: **O.A. Utenina**

Translators: **G.V. Tretyakova,  
L.N. Kondratyuk**

Typography: **N.A. Gurskaya**

**Editorial office address:**  
123995, GSP-5, Moscow,  
Oleko Dundicha str, 23, build 1,  
room 105

**Tel.:** (499) 277-28-19.  
**E-mail:**  
makarova-oa@mail.ru

**Subscription department:**  
tel./fax: (499) 943-93-31,  
e-mail: RNG@fa.ru

Passed for printing  
23.09.2015  
Format 60 × 84 1/8  
Length 9,8 p.s.  
Order № 676

© **Finance University,  
2015**

Editorial body's opinion  
can't coincide with the  
publications authors' point  
of view. Editorial body  
written consent for edition  
materials reprinting as well  
as quotation references to the  
journal "Managerial Sciences"  
are binding. All the articles  
are subject to preliminary  
reviewing. Manuscripts are  
accepted by the editorial body  
only in electronic version  
(via e-mail or on CD).

УДК 330.341.2–021.331

# О единстве целостности и институциональности системы управления

**ЗАРНАДЗЕ АЛЬБЕРТ АЛЕКСАНДРОВИЧ**, доктор экономических наук, профессор кафедры институциональной экономики Института новой экономики Государственного университета управления  
E-mail: ieguu@mail.ru

**Аннотация.** В работе поставлена важнейшая проблема развития современной науки управления, которая в настоящее время переживает состояние кризиса. Трудности возникают в первую очередь из-за того, что методология социально-экономической науки в недостаточной мере отвечает современным требованиям общественной жизни. Но главное заключается в том, что основное внимание уделяется развитию товарно-денежных отношений, а значение системы управления отодвигается на задний план. Очевидно, что эффективность рыночных отношений зависит от качества управления. Без четкой взаимосвязи науки управления с экономической наукой трудно ожидать положительных результатов. К сожалению, в настоящее время такой тесной взаимосвязи не наблюдается. Развитие науки управления и экономической науки в основном проходит параллельно, мало стыкуясь друг с другом.

Значение государственного управления из года в год возрастает, однако в процессе проведения реформ приоритетное значение государственного управления «затерялось» в лабиринтах рыночной экономики. Без создания мощной и действенной системы государственного управления немыслимо успешное развитие самих рыночных отношений. В работе подчеркивается значение двух системных свойств управления – целостности и институциональности. Отмечается необходимость целостного видения социально-экономической жизни страны, без которого в условиях сложнейшей структуры общественной жизни управление теряет свою качественную определенность. Однако надо иметь в виду, что за последнее время усилилось влияние на экономику институциональной идеологии. Такое требование не учитывается в сегодняшнем методологическом обеспечении государственной системы управления. Институциональные преобразования в стране происходят медленно и непоследовательно. Очевидно, настала пора существенно менять всю идеологию социально-экономической науки. В работе в качестве альтернативы предлагается ноосферная идеология общественной жизни, у истоков которой стояли академики РАН В.И. Вернадский и Н.Н. Моисеев. В результате выдвинутой на передний план общественной жизни парадигмы ноосферной идеологии, по мнению автора, проявляются большие возможности оздоровления не только экономической, но и социальной и политической жизни страны.

**Ключевые слова:** системные свойства управления, целостность системы управления, институциональность системы управления, иерархия управления, требования иерархии управления высшего уровня к иерархии низшего уровня, ноосферная идеология, единая организационная структура, макроэкономические и микроэкономические интересы, эффективность производства, прибыль текущего периода, значение валового внутреннего продукта.

## To the unity of integrity and institutionality of management system

**ZARNADZE ALBERT A.**, Doctor of Economic Sciences, Professor of the Chair „Institutional Economics” of the New Economics Institute, the State University of Management  
E-mail: ieguu@mail.ru

**Abstract.** *The paper states the most important problem of the development of modern management science, which is currently experiencing crisis. Difficulties arise primarily due to the fact that the methodology of socio-economic science is not fully consistent with modern requirements of social life. But the main thing consists in focusing on the development of commodity-money relations while the significance of the management system is moved to the background. It's obvious that the efficiency of market relations depends on the quality of management. One can hardly expect positive results while there is no clear interrelationship between management and economic sciences. Unfortunately, at present one can't observe such a close correlation. The development of management and economic sciences runs concurrently with a scarce link to each other.*

*The importance of public administration is growing year by year. However, the priority of public administration has been «lost» in the maze of market economy reforms. The successful development of market relations is inconceivable without a strong and efficient system of public administration. The article underlines the importance of integrity and institutionality as management system properties. The need for a holistic vision of the socio-economic life of the country is noted; without this vision management loses its qualitative distinctness under complexities of social life. It should be borne in mind, however, that the impact on the economy of the institutional ideology has recently increased. Such a requirement is not included in today's methodological support of the state management system. Institutional reforms in the country are slow and inconsistent. Obviously it is time to significantly change the whole ideology of socio-economic science. The work alternatively proposes noosphere ideology of public life, the fathers of which were RAS academicians V.I. Vernadsky and N.N. Moiseev. Brought to the forefront of public life, noosphere ideology paradigm, according to the author, will result in the opportunity of improving not only economic but also social and political life of the country.*

**Keywords:** *system properties of management, management system integrity, institutionality of the management system, management hierarchy, requirements of top-down management hierarchy, noosphere ideology, unified organizational structure, macroeconomic and microeconomic interests, production efficiency, current profit, value of gross domestic product.*

Окончание. Начало — читайте в № 2 за 2015 г.

## Основное противоречие проводимых экономических реформ

В чем сущность этого основного противоречия? Оно заключается в несовпадении макроэкономических и микроэкономических интересов, в глубоком противоречии между целым (макроэкономика) и его частями (хозяйствующими субъектами на уровне микроэкономики), между хозяйствующими субъектами и его работниками.

Таким образом, для преодоления кризиса в народном хозяйстве нужны институты экономического, социального, правового, организационного, психологического содержания, которые могли бы устранять противоречия между макро- и микроэкономическими интересами или, что одно и то же, противоречия между национальными интересами и интересами хозяйствующих субъектов, а также могли бы решать противоречия между личностью и обществом в целом.

Становится очевидным, что теория институциональной экономики является логическим следствием развития социально-экономической мысли в сторону ее целостности. Такой динамике экономической мысли соответствует адекватное

отражение в ней объекта исследования — система управления производством.

Институциональность системы управления на первый план выдвигает национальные интересы. Части — хозяйствующие субъекты — должны быть адаптированы к условиям приоритетов национальных интересов таким образом, чтобы они находили в недрах системы управления в национальном масштабе адекватные условия своего развития. Синхронизация интересов макро- и микроэкономики при прочих ограничениях становится мощным ускорителем темпов экономического роста в народном хозяйстве [7].

Выдвижение на передний план национальных интересов не исключает развития рыночных отношений, однако разрушает идеологизированный миф о невмешательстве государства в систему управления экономикой. В целостной системе управления народным хозяйством рыночные отношения выступают в виде подсистемы, включенной в систему более высокого порядка. Следовательно, без учета интересов включающей (целостной) системы рынок не может работать эффективно по определению. Без соблюдения

субординации экономических интересов включенная система может нанести значительный вред материнской системе, органической частью которой сама является. Тем самым она может разрушительно повлиять на собственную структуру и потерять важнейшие свои функции.

Выход из создавшейся «рыночной вакханалии» заключается в возвращении рыночных отношений в свое естественное, определенное логикой истории место. Но этого недостаточно. Контрагенты рынка — хозяйствующие субъекты должны стать носителями макроэкономических интересов, а рынок должен превратиться в средство умножения национального богатства страны, производственных ресурсов, а также средство их эффективного использования. Сущность такого подхода заключается в том, что каждый из вовлеченных в хозяйственный оборот ресурсов требует постоянно возобновляемых условий своего функционирования. К таким основным ресурсам относятся живой труд, материалы (предметы труда), оборудование, машины, здания, сооружения (средства труда), финансовые, природные ресурсы [7].

Из указанных ресурсов особое значение имеет живой труд. Это особый вид ресурса, который способен умножать новую стоимость. Совершенно очевидно, что производительность труда находится в прямой зависимости от условий его жизнеобеспечения. Производительность труда зависит от множества факторов: квалификации, технического оснащения, творческого потенциала работника, образования, его культурного и интеллектуального уровня и пр. Но основным является условие воспроизводимости жизненного потенциала, здоровья работника [8].

Очевидно, что каждый работник, занятый в народном хозяйстве, должен иметь минимальный уровень заработной платы, обеспечивающий не только воспроизводство так называемой рабочей силы, но и весь физический и интеллектуальный потенциал личности. Необходимо также иметь в виду условия жизнеобеспечения детей, других нетрудоспособных членов семьи. Если такие требования не удовлетворены, трудно ожидать адекватной отдачи от работника. Его физический и интеллектуальный потенциал начинает разрушаться, снижается производительность труда, ухудшается моральный климат в обществе, проявляются антагонистические настроения против

определенных групп других работников, имеющих высокий уровень доходов.

Проблема дееспособности человека непосредственно связана с природной средой. Последняя является не только сферой обитания общества, но и непосредственной кладовой минерально-сырьевых, в том числе и топливно-энергетических, ресурсов. Это важная предпосылка обмена веществом и энергией между человеком и природой. Кроме того, природная среда является источником уникальной информации, определяющей духовное и физическое здоровье человека.

До сих пор экономические отношения не рассматривают природную среду как постоянно воспроизводимую категорию, которая требует не только восстановления утраченного потенциала, но и его развития. Следовательно, износ природной среды должен быть введен в хозяйственный оборот на уровне износа оборудования, машин, зданий, сооружений и т.д. Если природная среда не будет возобновляться в расширенном масштабе, человек разрушит ее и сам станет жертвой ее разрушения.

О катастрофическом состоянии производственного аппарата говорится много, но без соответствующей отдачи. Человек безжалостно эксплуатирует не только природную среду, но и оборудование. Несмотря на то что износ оборудования в народном хозяйстве достиг 70%, пока еще не определены механизмы, которые могли бы оживить процесс обновления производственного аппарата, его развитие. За состояние техносферы в стране никто не отвечает на уровне федеральных органов. Судьба производственного аппарата определяется самим хозяйствующим субъектом, его интересами. Но, как было показано выше, последние определяются целевой установкой максимизации текущей прибыли, что решает проблему не в пользу научно-технического развития производства.

Сущность научно-технического развития производства заключается в минимизации общественно необходимых затрат на заданный полезный эффект, что равнозначно экономии времени, росту производительности труда. Именно это является тем основополагающим направлением, которое нацелено на снижение энтропии в системе управления и определяет темпы и характер эволюционных процессов.

Несмотря на то что об энтропии очень много говорится в экономической литературе, до сих

пор не существует ее содержательного анализа. Энтропия как мера неопределенности на каждом предприятии проявляется в многообразных формах. Но среди них есть одна категория, от которой зависят все остальные. Это общественно необходимые затраты в расчете на единицу полезного эффекта. Именно они определяют цены на производимую продукцию с учетом спроса и предложения на рынке, и именно под их влиянием предприятия вынуждены вести сложные маневры, чтобы получить максимальную разницу между выручкой и собственными затратами.

Однако чистый доход предприятия не до конца может прояснить ситуацию с точки зрения экономической эффективности предприятия. Это связано с тем, что отношение чистого дохода к объему совокупного капитала для обеспечения финансовой устойчивости предприятия должно находиться на среднем уровне отраслевого рынка. Речь идет о норме прибыли предприятия (рентабельности), которая часто игнорируется хозяйственной практикой в процессе ценообразования в условиях проводимой реформы.

Парадоксально, но факт, что с формированием в нашей стране рыночной экономики значение скорости оборота капитала как экономической категории стало приниматься в хозяйственной практике. Основная причина такого положения — неправильный метод формирования цены на производимую продукцию, в особенности в тех отраслях, где слабо развито рыночное ценообразование. Таких отраслей до сегодняшнего дня остается много. Цена на производимую продукцию часто определяется по принципу затраты плюс прибыль пропорционально к затратам. Сам принцип формирования цены в современной экономике на основе фактических затрат не выдерживает никакой критики. Но еще хуже, когда потеряна ориентация на среднюю норму прибыли на отраслевом уровне. В таких случаях цена теряет содержание общественного норматива и становится неуправляемой величиной. Это означает, что неправильное, нерыночное ценообразование становится источником роста энтропии на всех уровнях иерархии управления народным хозяйством.

Дело не только в этом, цена на продукцию не отражает эффект у потребителя. Это означает, что можно производить любое количество

продукции, однако расточительное отношение к продукции может свести на нет все старания производителей по повышению эффективности производства. Становится очевидным, что без институционального взаимодействия производителя и потребителя народное хозяйство теряет целостное содержание. Такой подход подчеркивает значение институциональных преобразований. Реальная цена возникает только при договорных отношениях между производителем и потребителем. Однако институциональные отношения в первую очередь зависят от национальных интересов. Это требование является незыблемым для всего народного хозяйства. Это не исключает, а подразумевает необходимость роста эффективности на уровне хозяйствующих субъектов, где находится основной резерв повышения экономического роста.

Нетрудно показать, что в настоящее время нет реальных преград против увеличения энтропии в системе управления как на уровне предприятия, так и на уровне всей экономики. Следствием такого положения является парализованная система инвестиционной и инновационной деятельности в народном хозяйстве.

Неопределенность в обеспечении жизнеспособности отечественных предприятий усиливается двойственностью их адаптации к внешней среде. Управляющая система предприятия в первую очередь стремится обеспечить эффект приспособления к рыночной среде, т.е. обеспечить максимальную текущую прибыль, но в таком случае открытым остается вопрос обеспечения интересов макроуровня.

К макроэкономическим задачам на уровне предприятия относятся: снижение цены производимой продукции в расчете на единицу полезного эффекта; повышение технико-экономического уровня производства и продукции; рост производительности; рост оплаты труда для широкого круга работников предприятия; улучшение их качества жизни; улучшение условий труда и отдыха; повышение техники безопасности, надежности работы оборудования, качества окружающей среды. Удовлетворение макроэкономических интересов связано с концентрацией материальных, финансовых, трудовых ресурсов. Существенное преимущество крупных интегрированных производств — производственная структура. Система «наука — техника — производство» в крупных

организационных формах приобретает адекватную основу.

Очень часто в связи с проблемами эффективности организационных форм управления указывают на эффективность малых и средних предприятий, которые добиваются больших успехов в области научно-технического прогресса на Западе.

Эффективность малых и средних предприятий не ставится под сомнение, если они являются специализированными. Но когда на этих предприятиях сосредотачиваются многопрофильные производства, их эффективность резко снижается. В условиях рыночной экономики наиболее эффективны те организационные формы управления, в которых концентрация специализированных производств высокая. Эффективность таких производств усиливается, если они обладают собственным мощным научно-техническим обеспечением. Такие организационные структуры имеют специфическое технологическое содержание. В них ресурсное обеспечение в крупных размерах соединяется с высоким научно-техническим уровнем производства. Такое соединение является источником снижения общественно необходимых затрат в расчете на единицу полезного эффекта. Вот почему во всем мире происходят значительные интеграционные процессы между сферами научно-технического обеспечения и производства. Для таких интегрированных производств характерны:

- колоссальная концентрация производства и капитала;
- слияние промышленного и банковского капитала;
- развитие разнообразных форм собственности;
- усиление роли государства в управлении производством;
- превращение региональных компаний в национальные, а последних — в транснациональные;
- усиление процессов международной кооперации и сотрудничества.

Но самым важным итогом формирования крупных организационных форм является трансформация экономических интересов в их структуре. В них наиболее отчетливо проявляются макроэкономические интересы. Обслуживая огромные территории и хозяйственные комплексы, институт крупных организационных форм

управления становится значительным носителем макроэкономического потенциала, что получает свое подтверждение в удовлетворении интересов народнохозяйственного масштаба. Решение задачи согласования экономических интересов по всей структуре управления практически невозможно без организации специализированных институтов.

### **Механизмы решения проблем институциональных преобразований на практике**

Многообразие форм институтов соответствует многообразию их содержания. Основопологающим атрибутом институтов социально-экономического характера является их способность к обеспечению целостности систем управления. С этой точки зрения в крупных интегрированных системах институты находят адекватную своей природе среду. В целостных экономических системах (ЦЭС) институты достигают максимального уровня реализации их целевого назначения, постоянно усиливают способность хозяйствующих субъектов преодолевать нарастание энтропии, неизменно преследующей системы любого вида, любой формы и содержания. Таким образом, институты проявляются в виде совокупности форм и методов управления, образующих организационные, правовые, экономические, духовные, социальные ограничения, правила, механизмы, рычаги управления; с их помощью субъекты управления, решая собственные задачи, повышают уровень целостности системы управления, организационной частью которой сами являются.

Институты создают общую платформу для снижения уровня энтропии в системе управления и увеличения приспособительного эффекта. Все это происходит благодаря информационному обеспечению по всей иерархии системы управления. Таким образом, институты обладают качеством, которое взаимосвязывает разные уровни иерархии управления и повышает их целостность. Но главное значение институциональных преобразований в народном хозяйстве заключается в том, что крупные организационные формы управления становятся решающим условием расширенного воспроизводства за счет собственных финансовых ресурсов.

Необходимо иметь в виду, что кризисное состояние может перерасти в катастрофическое,

если будет продолжаться дальнейшая дезинтеграция производства и государственные интересы на уровне микроэкономики не будут реализованы более обоснованно и четко.

Поэтому на микроуровне, как и на макроуровне, целесообразно использовать показатели валового внутреннего продукта (ВВП). По своему экономическому содержанию он проецируется на уровне предприятий в показателе добавленной стоимости. В нем находит синтетическое отражение развитие производства путем повышения технического уровня производства и увеличения вновь созданной стоимости. Иначе говоря, этот показатель насыщен макроэкономическим содержанием, и его включение в систему хозяйствования может в значительной мере повлиять на сближение макро- и микроэкономических интересов.

Механизм включения ВВП в систему управления предприятием может быть различным. Например, чем выше уровень темпов роста этого показателя, тем больше может быть льготных условий налогообложения для предприятия. Можно предложить и другие варианты вовлечения в механизм хозяйствования показателя добавления стоимости. Главное заключается в том, чтобы «заработал» этот показатель, который отражает сущность адаптивного эффекта деятельности хозяйствующих субъектов относительно макроэкономических интересов.

Внедрение подобной схемы в хозяйственную практику не может быть обеспечено автоматически. Огромное значение институтов в системе управления народным хозяйством заключается в том, что они должны обеспечивать приоритетное значение национальных интересов перед интересами хозяйствующих субъектов методами организационного, правового, экономического содержания.

Рынок является включенной системой более высокого уровня включающей государственной системы управления. Следовательно, решение, принятое на уровне спроса и предложения, не должно противоречить государственным интересам. Приоритет рыночной полезности производимой продукции и услуг по отношению к народнохозяйственной полезности является недопустимым. Интересы корпорации и народного хозяйства должны быть согласованы и сбалансированы. В этом сущность государственного регулирования экономики.

*Рассмотрим такой пример.* Газовая отрасль продает газ предприятиям электроэнергетики по ценам, уровень которых обеспечивает высокие прибыли и газовикам, и энергетикам. Однако такой уровень цены не отражает интересы государства. Во-первых, газ и нефть нельзя сжигать в топках электростанции. Они являются дорогим сырьем для нефтехимической и газохимической промышленности и в значительной мере становятся дефицитным товаром после их переработки. Во-вторых, рыночный уровень цен может быть выгодным как для производителей товара (газ, нефть, уголь, лес и т.д.), так и потребителей, но он может быть совершенно неприемлемым для макроэкономики страны, учитывая инфляцию издержек, темпы роста цены на другие товары со всеми вытекающими отсюда последствиями. В-третьих, рыночная цена на основе спроса и предложения может отрицательно повлиять на динамику развития отраслей, которые без обновления производства получают среднюю отраслевую норму прибыли. Рыночная цена, которая обеспечивает достаточную норму прибыли, становится препятствием для развития производства, которое связано с длительным сроком освоения. В-четвертых, равновесная цена может затормозить диверсификацию производства, развитие новых производств. Действующее производство может иметь высокую норму прибыли, но быть препятствием для новых технологических процессов, обеспечивающих существенный рост добавленной стоимости, повышение качества продукции, увеличение количества рабочих мест и т.д.

Необходимо отметить, что специалисты, которые изучают институциональную теорию, по-разному объясняют происхождение институтов. При этом мало внимания уделяют свойству институтов решать противоречия между агентами социально-экономических отношений. Однако, на наш взгляд, основными свойствами институтов являются решение противоречий в общественной жизни и снижение уровня неопределенностей в ней. Институты следует задействовать всегда, когда необходимо согласовать, гармонизировать интересы в структуре системы управления.

Целостные системы имеют свою видовую специфику. Общее, что их определяет, заключается в следующем: целостные системы имеют интегративное качество, которое отражает их функциональное назначение. Очевидно, что оно связано

со сложнейшими проблемами формирования целевой функции социально-экономических систем. Выше было определено содержание целевой функции как необходимость обеспечения сбалансированной жизнеспособности и устойчивости развития биосоциальной системы, в которой человек занимает ключевое место. Такое определение имеет методологическое значение. Оно заключается в том, что охватывает все уровни иерархии управления от предприятия до народного хозяйства, вплоть до планетарного уровня. Кроме того, оно имеет операциональное содержание для обсуждаемой проблемы и для ее разрешения.

Триада «общество — экономика — природа», в центре которой находится человек, требует наличия управляющей системы. Таковой является государство. Само общество не в состоянии организовать функционирование и развитие социально-экономических процессов без организующей силы государства, которая охраняет общество от разрушительных воздействий как от внешних, так и от внутренних структур [9].

Ни общество, ни экономика не могут обеспечить собственную деятельность как целостной системы без участия государства. В этом проявляется свойство относительности целостных систем управления. Это не говорит о том, что экономические, а тем более социально-экономические системы не могут реализовать свойства целостных систем, однако такая целостность имеет свое функциональное назначение в пределах компетенции государства, которое обеспечивает их экономическую, финансовую, правовую, социальную автономию. Относительная автономность предприятия как социально-экономическая система позволила многим экономистам поставить вопрос о необходимости снижения значения государства в процессе управления народным хозяйством. Однако теоретическая несостоятельность принижения значения государства в процессе управления социально-экономическими системами является следствием отсутствия целостного видения общественной жизни со стороны исследователей, которые остались в плену изживших себя представлений о развитии социально-экономических отношений.

Государство придает качество целостности всей совокупности частей, которые входят в ее структуру. Ни общество, ни экономика не могут

претендовать на статус целостности без государственного участия, поскольку только государство имеет право собственности на недра природы, которые поставляют общественному производству ресурсы для воспроизводственных процессов. Только государство способно привлечь средства из других государств, достаточных для крупных национальных программ. Ни экономика, ни общество не могут функционировать без природных ресурсов. Следовательно, право собственности определяется функцией государства, которая, во-первых, осуществляет охрану прав собственности на все ее виды, и, во-вторых, даже в условиях частной собственности государство является высшим органом политической и юридической власти и гарантом безопасности всех общественных и экономических структур. Таким образом, государство в определенных границах, где осуществляется его суверенитет, является высшим политическим органом и охраняет как независимость собственных структур, так и свою самостоятельность. Оно является гарантом против разрушения всех социально-экономических систем, функционирующих на его территории.

На наш взгляд, бесполезно искать способы гармонизации интересов на уровне бинарной системы «государство — экономика», либо «общество — государство», либо «экономика — общество» и т.д. при тех организационных и социальных отношениях, которые сложились в условиях реформы<sup>1</sup> [10, 11]. Теоретически несостоятельной является фетишизация системы «спрос — предложения», «труд — капитал», «производитель — потребитель», «действующее производство — новая техника», подобные примеры можно продолжить. Жизнь дает блестящее доказательство невозможности развития системы «природа — общество», так как в ней до сих пор не присутствует третий элемент — отношение, которое связывает противоположности как единое целое. Такое положение является одной из основных причин деградации экологической среды, которую мы наблюдаем не только в нашей стране, но и во всем мире.

Значение третьего элемента в процессе развития социально-экономической организации хорошо раскрывается у Гегеля. Он пишет: «Чтобы

<sup>1</sup> Клейнер Г. Б. пришел к выводам, что при сложившихся общественных отношениях решать противоречия на основе бинарных систем не представляется возможным.

понять отношение взаимодействия, мы должны познать их как моменты третьего высшего, которое, как раз, и есть понятие» [12].

На наш взгляд, этим понятием является целостная система. Таким образом, для решения противоречий, возникающих при взаимодействии противоположностей, нужен третий элемент, который их связывает в единое целое.

Однако следует отметить, что единое целое не является механической суммой трех элементов. Оно представляет собой особый организм с особым интегративным качеством, которое не наблюдается у других элементов целого, если взять их в изолированном друг от друга виде. Каждая целостная система имеет свою субстанцию, логическую основу всей жизнедеятельности.

Если коротко подытожить сказанное, то можно прийти к выводу о необходимости формирования новой целостной парадигмы управления, которая основывается на свойстве целостности социально-экономических систем. Основные ее принципы можно охарактеризовать следующим образом.

- Во-первых, управление является ведущей сферой деятельности в социально-экономических системах, в отношении которой все другие сферы деятельности, в том числе экономическая (рыночная или планирующая), занимают подчиненное место. Каково качество управления — таково качество динамики целостной системы управления.

- Во-вторых, основным системным свойством управления является его целостность. Она обеспечивает структурную и функциональную надежность системы управления на основе развитых социально-экономических, политических, правовых отношений. Однако важнейшим условием сохранения целостности является развитие институциональных преобразований в народном хозяйстве.

- В-третьих, роль и значение системного свойства целостности обусловлены способностью интенсивного расширенного воспроизводства системы управления хозяйствующими субъектами за счет собственных производственных ресурсов (собственного капитала). Целостными экономическими системами могут быть разномасштабные организационные формы управления. ЦЭС могут быть государственные образования, крупнейшие корпорации, средние или малые предприятия. Подобные системы управления в меньшей степени зависят от внешних возмущающих факторов и в большей испытывают влияние интегрирующих факторов.

- В-четвертых, основной организационной формой управления в народном хозяйстве, «локомотивом экономики» должны стать ЦЭС, которые располагают значительным производственным и научно-техническим потенциалом. Это является важнейшим гарантом преодоления нарастающей энтропии как во внутренней, так и во внешней среде.

- В-пятых, важнейшее значение для повышения эффективности функционирования и развития ЦЭС имеет правильная организация внутренней системы управления (внутрифирменного управления), которое должно быть ориентировано на усиление целостности системы управления предприятием путем развития внутренних связей и взаимодействия ее функциональных частей.

- В-шестых, государственную систему управления необходимо организовать как целостную систему, которая имеет четкую целевую функцию. В ее основу должно быть положено требование расширенного воспроизводства материальных и духовных условий жизни общества, иначе говоря, основным атрибутом государственной системы управления являются национальные интересы страны.

- В-седьмых, все подсистемы государственной целостной системы управления, все сферы деятельности, хозяйствующие субъекты, производственная сфера должны быть ориентированы на реализацию ее целевой функции управления.

- В-восьмых, взаимодействие в народном хозяйстве между макро- и микроэкономическими интересами должно быть сформировано таким образом, чтобы действовала формула институциональной взаимосвязи интересов: «Все, что выгодно для целостной системы народного хозяйства (на уровне макроэкономики), должно стать выгодным для ее хозяйствующих звеньев (на уровне микроэкономики)». Отсюда вытекает другая формула институциональных взаимосвязей и взаимодействий: «Повышение эффективности работы хозяйствующих субъектов должно стать предпосылкой повышения экономического роста для целостной системы народного хозяйства».

- В-девятых, развитие национальных интересов не может быть оторвано от развития материальных и духовных условий жизни каждого гражданина страны. Все, что выгодно для развития национальных интересов, должно быть выгодно не только с точки зрения микроэкономических интересов, но и для отдельных личностей, внесших свой вклад в экономический рост страны.

• В-десятых, в государственной целостной системе управления должен быть реализован принцип: «Экономический эффект на уровне макроэкономики должен быть больше, чем сумма эффектов его составляющих частей». Такое положение должно быть обеспечено с помощью институциональных преобразований, упорядочения налоговой политики, политики ценообразования, финансово-кредитных механизмов, их правового обеспечения.

Взаимодействие системных свойств целостности и институциональности способно усилить взаимодействие разных уровней иерархии управления, повысить степень их взаимосвязи, направить в единое русло разнонаправленные экономические интересы, что даст возможность превратить систему управления в целостное образование.

### Литература

1. Глазьев С.Ю. Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса. М.: Экономика, 2010. 255 с.
2. Бир С. Кибернетика и управление производством. М.: Госиздат физ.-мат. лит., 1963. 391 с.
3. Абрамова Н.Р. Целостность и управление. М.: Наука, 1974. 248 с.
4. Зарнадзе А.А. Об институциональной природе согласования динамики экономического эффекта от развития производства на государственном и корпоративном уровне // Материалы Международной конференции «Институциональная экономика: развитие, преподавание, приложения». М.: ГУУ — ЦЭМИ, 2011. С. 30–36.
5. Вернадский В.И. Биосфера и ноосфера. М.: Айрис Пресс, 2004. 576 с.
6. Моисеев Н.Н. Заслон средневековью. М.: Тайдекс Ко, 2003. 312 с.
7. Зарнадзе А.А. О необходимости разработки целостной методологии развития социально-экономических систем // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2008. № 2. С. 140–148.
8. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2000. С. 182–212.
9. Зарнадзе А.А. Диалектика системы «природа — общество — экономика» // Вестник

университета (Государственный университет управления). 2011. № 2. С. 65–73.

10. Клейнер Г.Б. Государство, общество, бизнес: взаимодействие в целях модернизации / Россия в глобализирующемся мире. Модернизация российской экономики. М.: Наука, 2007. 422 с.
11. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. М.: Дело, 2008. 568 с.
12. Гегель Г.В. Энциклопедия философских наук. Т. 1. М.: Мысль, 1974. С. 335–336.

### References

1. Glazyev S. Y. The strategy of Russia forward-looking development under the conditions of global crisis. Moscow, 2010, 255 p. (in Russian).
2. Bir S. Cybernetics and production management. Moscow, 1963, 391 p. (in Russian).
3. Abramova N.R. Integrity and management. Moscow, 1974, 248 p. (in Russian).
4. Zarnadze A.A. About institutional nature of adjustment the dynamics' economic effect and production development at public and corporate levels. *Materiali mezhdunarodnoi konferentsii „Institutsionalnaya ekonomika: razvitiye, prepodavanie, prilozheniya”*. Moscow, 2011, pp. 30–36 (in Russian).
5. Vernadsky V.I. Biosphere and noosphere. Moscow, 2004. 576 p. (in Russian).
6. Moiseyev N.N. A backstop to medievalism. Moscow, 2003. 312 p. (in Russian).
7. Zarnadze A.A. About the necessity to work out the integral development methodology of social and economic systems. Moscow, 2008, no. 2, pp 140–148 (in Russian).
8. Druker P. F. Management tasks in the 21<sup>st</sup> century. Moscow, 2000, pp 182–212. (in Russian).
9. Zarnadze A.A. The dialectics of the system „nature — society — economics”. Moscow, 2011, no 2, pp. 65–73 (in Russian).
10. Kleiner G.B. State, society, business: the interaction in the purposes of modernization. Moscow, 2007, 422 p. (in Russian).
11. Kleiner G.B. The enterprise strategy. Moscow, 2008, 568 p. (in Russian).
12. Gegel G. V. The encyclopedia of philosophical sciences. Moscow, 1974. pp. 335–336 (in Russian).

УДК 621.002

# Сохранение бизнеса и обеспечение устойчивости его развития на основе менеджмента качества

**СТАВИЦКАЯ НАТАЛЬЯ БОРИСОВНА**, кандидат технических наук, доцент кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета  
E-mail: n.stavitskaya@mail.ru

**Аннотация.** Актуальность темы обусловлена важностью решения проблем сохранения бизнеса и обеспечения устойчивости его развития особенно в условиях кризиса, а также неоднозначностью отношения к особенностям применения международных стандартов и инструментов менеджмента качества для достижения устойчивого успеха. В статье рассматриваются некоторые аспекты этого направления с точки зрения менеджмента качества. Анализируются роль менеджмента качества в обеспечении конкурентоспособности бизнеса, основные инструменты и проблемы их применения с целью возможности его сохранения и дальнейшего развития. Отмечается необходимость выбора соответствующих конкретным ситуациям инструментов и прогнозирования возможного развития событий, определяющих результативность и эффективность бизнеса. Особая роль отводится технологическим факторам и диверсификации. Предложенные рекомендации позволят руководителю выделить наиболее существенные факторы, определяющие дальнейшую судьбу бизнеса, и принять соответствующее конкретным условиям решение.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, сохранение бизнеса, качество, менеджмент качества, качество менеджмента, инструменты управления качеством, интегрированные системы менеджмента.

## Business maintenance and ensuring its development stability on the basis of quality management

**STAVITSKAYA NATALYA B.**, Ph.D, associate professor of the department „Strategic and anti-crisis management” of the Finance University  
E-mail: n.stavitskaya@mail.ru

**Abstract.** The topic actuality is determined by the importance of solving the problem to maintain business and ensure its development stability especially under crisis conditions and also by ambiguous attitude towards peculiarities and possibilities to use international standards and quality management tools for reaching ongoing success. Some aspects of this direction from the point of view of quality management are considered in this article. The role of quality management in ensuring business competitiveness, main tools and the problems of their usage in order to maintain and further develop it are analyzed. The necessity to choose the tools relevant to concrete situations and forecasting the possible ramification defining business performance and efficiency is noted. A special role is given to technological factors and diversification. The suggested recommendations will allow the CEO to emphasize the most essential factors defining the further business future and make a decision relevant to concrete conditions.

**Keywords:** anti-crisis management, business maintenance, quality, quality management, quality management tools, integrated management systems.

**С**охранение бизнеса, обеспечение его непрерывного и устойчивого не только функционирования, но и развития в долгосрочной перспективе являются важными задачами, эффективное решение которых невозможно без разработки соответствующих антикризисных стратегий и обеспечения возможности их реализации.

Основные подходы к решению управленческих задач, которые рассматриваются с учетом возможности прогнозирования угроз устойчивости деятельности, и технологии планирования управления сохранностью бизнеса изложены в работах [1–4]. Задачи сохранения работоспособного бизнеса в антикризисном управлении рассматриваются также в работе [5]. Особое внимание авторы вышеприведенных работ уделяют принципам и методам антикризисного управления организацией в целях сохранения бизнеса, предотвращения кризисных ситуаций, угрожающих ее жизнедеятельности. В монографии [2] отмечаются возможность и необходимость обеспечения мер по сохранению не только работающего бизнеса, но и его «послеаварийного» восстановления при появлении форс-мажорных обстоятельств. Необходимость сохранения бизнеса определяется важностью непрерывности его развития. Современные подходы к решению указанных проблем и обеспечению устойчивого развития предполагают применение инструментов менеджмента качества. Создание стабильно работающей системы менеджмента качества, как отмечается в стандарте ISO 9004:2009<sup>1</sup>, может обеспечить устойчивый успех организации благодаря ее способности удовлетворять потребности и ожидания потребителей и других заинтересованных сторон в долгосрочной перспективе и с соблюдением соответствующего баланса.

Следует отметить существенное изменение требований к методам и инструментам антикризисного управления не только на уровне организаций, но и на более высоком уровне функционирования экономических систем, включая уровни отраслей, регионов, городов (в том числе моногородов). Этому направлению также посвящены работы научной школы профессора А.Н. Ряховской. В монографии [2] проанализировано

состояние зарубежной и российской практики управления непрерывностью развития бизнеса и выделены основные виды управления, в каждом из которых присутствуют элементы антикризисного управления и неопределенность управленческой ситуации.

- *Управление в период стабильного функционирования организации* — характеризуется основной направленностью на разрешение текущих противоречий в организации, а состояние финансовой и в целом хозяйственной деятельности организации не вызывает у руководителей опасений. Антикризисное управление в этом случае ориентировано на устранение последствий кризисной ситуации при ее возникновении и предупреждение ее возможного повторения. Можно предположить, что руководитель воспринимает кризис как неизбежную ситуацию и считает, что постоянно контролирует ситуацию и не предпринимает усилий для разработки превентивных мер.

- *Превентивное управление* с учетом условий и особенностей эволюционного развития организации — направлено на предупреждение нежелательных для организации явлений.

- *Риск-менеджмент* — управление направлено на предупреждение случайных кризисных ситуаций, сроки и вероятность наступления которых могут быть просчитаны.

- *Управление по обеспечению непрерывности бизнеса* (сохранности или восстановлению бизнеса) — управление сводится к обеспечению мер по сохранению работающего бизнеса или его «послеаварийное восстановление» [2]. В данном случае важна реализация превентивного управления, обеспечивающего устранение причин форс-мажорных обстоятельств, обусловленных действием внешней среды, что может оказаться невыполнимой задачей.

- *Управление в судебных процедурах банкротства организации*: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение [2].

Приведенный перечень основных стадий управления, направленных на обеспечение непрерывности развития бизнеса, еще раз подтверждает сложность и многоаспектность этой проблемы. В связи с этим в настоящей статье затронуты только некоторые моменты, касающиеся ее решения с точки зрения менеджмента качества.

<sup>1</sup> ГОСТ Р ИСО 9000–2001 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». URL: [http://docs.nevacert.ru/files/gost/gost\\_r\\_iso\\_9004-2010.pdf](http://docs.nevacert.ru/files/gost/gost_r_iso_9004-2010.pdf) (дата обращения: 25.08.2015).

В соответствии со стандартом ГОСТ Р ИСО 9000–2001<sup>2</sup> менеджмент качества представляет скоординированную деятельность по руководству организацией применительно к качеству. В Большом энциклопедическом словаре качество определяется как философская категория, выражающая существующую определенность объекта, «благодаря которой он является именно этим, а не иным»<sup>3</sup>. Качество — характеристика объектов, обнаруживающаяся в совокупности их свойств. В соответствии с ГОСТ ISO 9000–2011<sup>4</sup> качество (*quality*) — «степень соответствия совокупности присущих характеристик требованиям». Понимание сути качества и отношение к качеству заинтересованных сторон определяют возможности достижения устойчивого успеха, влияя на стратегические и тактические решения. В качестве заинтересованных в развитии бизнеса сторон в последнее время принято рассматривать не только потребителей, но и персонал, акционеров, государство и общество. Понимание успеха должно подразумевать не сиюминутные финансовые достижения, а как гарантию длительного существования компании при обязательном достижении удовлетворенности всех заинтересованных сторон. Главный принцип устойчивого развития состоит в том, чтобы каждое поколение заботилось о сохранении ресурсов для будущих поколений [6]. Путь к успеху организации и обеспечение определенного запаса прочности, позволяющего добиваться стабильного функционирования и создавать предпосылки для дальнейшего развития в любых условиях, лежит через последовательное решение задач по обеспечению ее результативности, эффективности и конкурентоспособности. Важную роль в решении этих задач должна играть служба качества путем расширения ее функций в области оценки, анализа и совершенствования деятельности организации [7]. К таким задачам следует отнести применение самооценки, бенчмаркинга и других современных методов.

Известные принципы менеджмента качества в соответствии с ГОСТ ISO 9000–2011 предполагают:

ориентацию на потребителя; лидерство руководителя; вовлеченность работников; процессный подход; системный подход к менеджменту; постоянное улучшение; принятие решений, основанных на фактах; взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Необходимо отметить важность понимания и соблюдения всех принципов, но все-таки следует подчеркнуть особую роль лидерства руководителя. Можно привести много примеров из практики, когда лидерство руководителя определяло вовлеченность работников и реализацию остальных принципов, что в конечном итоге влияло не только на судьбу компании, но и на возможность создания и развития инновационных направлений.

Современные подходы к обеспечению успеха и устойчивому развитию рассмотрены в стандартах ISO 9004:2009 и ISO 22301:2012<sup>5</sup>. Стандарты ISO серии 9000 устанавливают систему последовательной разработки, контроля и постоянного улучшения качества выполняемых работ на всех стадиях, начиная от потребительских требований к продукции и заканчивая оценкой удовлетворенности потребителей [7]. Стандарт ISO 9004:2009 носит рекомендательный характер и является руководством для поддержания устойчивого успеха организации в сложной, постоянно меняющейся среде с точки зрения менеджмента качества. «Устойчивый успех — результат способности организации достигать целей и поддерживать такое состояние в течение длительного периода» (определение, приведенное в международном стандарте ISO 9004:2009).

В качестве важного инструмента оценки зрелости организации международный стандарт предполагает самооценку, которая должна включать оценку лидерства, стратегии, системы менеджмента, ресурсов и процессов для определения сильных и слабых областей, а также возможностей для улучшений или инноваций.

Современные подходы устойчивого развития с позиции менеджмента качества, рассмотренные в стандартах ISO 9004:2009 «Управление с целью достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества», ISO 22301:2012 «Безопасность социальная. Системы менеджмента непрерывности бизнеса. Требования» и других, могут служить руководством для сохранения бизнеса

<sup>2</sup> ГОСТ Р ИСО 9000–2001 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». URL: [http://docs.nevacert.ru/files/gost/gost\\_r\\_iso\\_9004-2010.pdf](http://docs.nevacert.ru/files/gost/gost_r_iso_9004-2010.pdf) (дата обращения: 25.08.2015).

<sup>3</sup> Большой энциклопедический словарь. URL: [http://enc-dic.com/enc\\_sovet/Kachestvo-24012.html](http://enc-dic.com/enc_sovet/Kachestvo-24012.html) (дата обращения: 25.08.2015).

<sup>4</sup> ГОСТ ISO 9000–2011 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». URL: [http://standartgost.ru/g/%D0%93%D0%9E%D0%A1%D0%A2\\_ISO\\_9000-2011](http://standartgost.ru/g/%D0%93%D0%9E%D0%A1%D0%A2_ISO_9000-2011) (дата обращения: 25.08.2015).

<sup>5</sup> ISO 22301:2012 «Социальная безопасность. Системы менеджмента непрерывности бизнеса. Требования». URL: <http://iso-smk.ru/vidyi-sertifikatov/iso-22301-2012> (дата обращения: 25.08.2015).

и поддержания устойчивого успеха любой организации при условии результативного управления организацией с учетом всех особенностей среды, в которой действует организация, соблюдения принципов менеджмента качества, стратегии, возможностей улучшений. Для решения поставленных задач управления с перечисленными ранее целями, а также для постоянного совершенствования компании используют методы менеджмента качества, такие как «*Lean Production*», «Шесть сигм», *QFD*, бенчмаркинг. Постоянное внимание должно быть уделено совершенствованию бизнес-процессов, интегрированным системам менеджмента [8]. Следует также отметить функционально-стоимостной анализ, статистические методы. Результаты применения этих методов зависят от компании, ее руководителя, вовлеченности персонала и других факторов. Проблемы применения перечисленных методов могут объясняться формальным временным подходом к применению методов менеджмента качества как краткосрочному мероприятию. К причинам, мешающим результативному и эффективному функционированию системы менеджмента качества и применению перечисленных инструментов для сохранения и устойчивого развития бизнеса, можно отнести в первую очередь отношение собственников и руководства к судьбе бизнеса в целом, несогласованность между собственниками (или собственниками и руководством) при принятии стратегических решений, а также их отношение к менеджменту качества как к формальной необходимости при заключении контрактов, а не инструменту для улучшения деятельности. Отрицательно могут сказаться и недостаточная вовлеченность персонала, отсутствие обучения и оценки, позволяющей в дальнейшем определить направления необходимых улучшений. Внимательное отношение к перечисленным проблемам и изучение специфики возможностей решения соответствующих задач помогут не только сохранить бизнес, но и обеспечить его успешность в будущем.

### Литература

1. Антикризисный менеджмент / Под ред. проф. А.Г. Грязновой. М.: ТАНДЕМ; ЭКМОС, 1999. 368 с.
2. Антикризисное бизнес-регулирование: монография / Под ред. проф. А.Н. Ряховской. М.: Магистр; ИНФРА-М, 2015. 240 с.
3. Трансформация антикризисного управле-

ния в современных экономических условиях: монография / В.Н. Алферов, К.А. Березин, С.Е. Кован и др. М.: ИНФРА-М, 2014. 157 с.

4. Современные подходы к управлению устойчивостью бизнеса: монография / Под ред. проф. А.Н. Ряховской, проф. О.Г. Крюковой. М.: Финансовый университет, 2012. 280 с.
5. Кован С.Е. Теория антикризисного управления социально-экономическими системами (ресурсный подход): монография. М.: ИНФРА-М, 2013. 160 с.
6. Томсон Н.Г. От качества к устойчивому развитию и процветанию // Стандарты и качество. 2013. № 11. С. 81–83.
7. Камышев А.И. Повышение роли службы качества в обеспечении результативности, эффективности и успеха организации // Методы менеджмента качества. 2013. № 7. С. 4–9.
8. Ефимов В.В. Улучшение качества продукции процессов, ресурсов: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2013. 240 с.

### References

1. Anti-crisis management. Edited by Professor A. G. Gryaznova. Moscow, 1999, 368 p. (in Russian).
2. Anti-crisis business regulation: monograph. Edited by Professor A.N. Ryahovskaya. Moscow, 2015. 240 p. (in Russian).
3. Anti-crisis management transformation under modern economic conditions: monograph / V.N. Alferov, K.A. Berezin, S.E. Kovan. Moscow, 2014. 157 p. (in Russian).
4. Modern approaches to business stability management. Edited by Professor A.N. Ryahovskaya. Moscow, Finance University, 2012. 280 p. (in Russian).
5. Kovan S.E. Social and economic systems anti-crisis management theory (a resource approach): monograph. Moscow, 2013. 160 p. (in Russian).
6. Tomson N.G. From quality to sustainable development and prosperity. *Standarti i kachestvo*. 2013, No. 11, pp. 81–83 (in Russian).
7. Kamishev A.I. Raising the role of quality service in ensuring organization performance, efficiency and success. *Metodi menejmenta kachestva*. 2013, No.7, pp. 4–9 (in Russian).
8. Efimov V.V. The improvement of production quality, processes and resources: study guide. Moscow, 2013, 240 p. (in Russian).

УДК 331.2 (045)

# Методика оценки эффективности системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях: первые результаты опробования в социальной сфере

**ВОЛГИН НИКОЛАЙ АЛЕКСЕЕВИЧ**, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации, первый заместитель генерального директора Всероссийского центра уровня жизни  
E-mail: n.volgin2013@yandex.ru

**ДЕМИДОВ ИЛЬЯ ФЕДОРОВИЧ**, кандидат психологических наук, руководитель центра профессионального и дополнительного образования ОАО «Всероссийский центр уровня жизни»  
E-mail: ifdemidov@gmail.com

**Аннотация.** В статье представлены основные задачи, этапы и результаты исследования, выполненного научным коллективом Всероссийского центра уровня жизни по заказу НИФИ Минфина России в области разработки и опробования методики оценки эффективности системы оплаты труда в госсекторе в 2014 г. В статье системно анализируются понятия зарплатоотдачи и зарплатоемкости, раскрывается в общем плане разработанная методика оценки эффективности системы оплаты труда (ЭСОТ) в учреждениях государственного и муниципального сектора. Обосновывается необходимость введения корректирующего коэффициента значимости оплаты труда (КзП) в получении результата применительно к организации, отрасли, временному периоду и т.д. Данный коэффициент был получен экспертным путем в результате отдельного исследования, в котором приняли участие крупные российские эксперты в области экономики и оплаты труда. Приводятся методы расчета результата труда и затрат в ЭСОТ. При этом стоимостной метод позволяет исследовать соотношение фактической оплаты труда (ФОТ) и результативности труда по общим финансовым показателям, а также раздельно по бюджетному и внебюджетному финансированию, на уровне отдельных работников и руководителей организаций. Исследование проводилось на примере 32 бюджетных учреждений из разных регионов Российской Федерации, отнесение которых к эффективным, очень эффективным, неэффективным, очень неэффективным производится по критериям, определяемым экспертным путем, с поправкой на коэффициент КзП, на основе расчета показателей эффективности систем оплаты труда и официальных статистических данных. Обосновано, что эффективность системы оплаты труда несколько выше в учреждениях здравоохранения по сравнению с учреждениями культуры и образования. Представлена возможность применения разработанной методики на индивидуальном, региональном, страновом уровне, ее использования не только для бюджетных учреждений, но и для организаций коммерческого сектора. Приведена характерная взаимосвязь между показателями эффективности ЭСОТ организаций и их руководителей.

**Ключевые слова:** оплата труда, система оплаты труда, эффективность оплаты труда, зарплатоотдача, зарплатоемкость, социальная политика, эффективность расходования бюджетных средств, оптимизация расходов на персонал.

## A methodology for assessment the efficiency of wage system in public (municipal) establishments: the first testing results in the social sphere

**VOLGIN NIKOLAI A.**, Doctor of Economics, Professor, Merited scientist of the Russian Federation, the first deputy general director of All-Russia centre of living standard  
E-mail: n.volgin2013@yandex.ru

**DEMIDOV ILYA F.**, PhD, the head of the PLC centre of professional and additional education „All-Russia centre of living standard”  
E-mail: ifdemidov@gmail.com

**Abstract.** The article deals with the main tasks, stages and investigation results made by the scientific staff of All-Russia centre of living standard on the demand of the Research Institute of Russia Ministry of Finance in the field of working – out and testing the methodology for assessment the efficiency of wage system in the public sector. The article analyses in-system the concepts of wages return and wages liquidity, the worked-out methodology for assessment the efficiency of wage system (MAEWS) in public and municipal establishments is revealed. It is supported by the evidence the necessity of introduction the compensating performance ratio of payment (PRP) in getting the results concerning the organization, branch, temporary period, etc. The given ratio was achieved by expert way in the result of separate investigation in which the ambitious Russian experts in the field of economics and remuneration of labour had taken part. The methods of calculating the labour results and costs are given. At that the monetary method allows to investigate the ratio of real remuneration of labour (RRL) and labour performance against the general financial indices, and also separately against the budget and off-budget financing at the level of separate employees and top managers. The investigation was done as exemplified by thirty-two budgetary institutions from different regions of the Russian Federation, assigning them to effective, very effective, ineffective, very ineffective is made against the criteria defined through the expert way corrected to the compensating performance ratio of payment (PRP), on the basis of calculating the indicators of wage system efficiency and official statistic data. It is justified that the wage system efficiency is somewhat higher in health care institutions as compared to institutions of culture and education. The article presents the possibility to use the worked-out methods at the individual, regional, national level, its usage not only for the budgetary institutions but also for the institutions of the commercial sector. The characteristic interrelation between the organizations efficiency indices and their administrators is introduced.

**Keywords:** remuneration of labour, wage system, efficiency of wage system, wages return, wages liquidity, social policy, the efficiency of spending the budgeting funds, spending optimization on personnel.

В сложных современных предкризисных условиях, на этапе дефицита бюджетных средств особое значение приобретает проблема эффективности системы оплаты труда применительно к государственным и муниципальным учреждениям [1–4]. В этой связи может быть полезен проект с одноименным названием данной статьи, разработанный в 2014 г. НИФИ по заданию Минфина России, в котором принимали ключевое участие авторы данного материала [5, 6].

### Методика оценки эффективности системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях

#### Зарплатоотдача в учреждениях

Эффективность системы оплаты труда (Эот) в государственных (муниципальных) учреждениях — есть отношение полученных в них результатов (Р) к выплаченным при этом объемам оплаты труда (ОТ), т.е.

$$\text{Эот} = P / OT. \quad (1)$$

Эффективность системы оплаты труда — это своеобразная зарплатоотдача. Она показывает, сколько выплачено заработной платы на выпуск единицы продукции или услуг. Рост этого показателя означает, что увеличение заработной платы допустимо только при положительной динамике (количества и качества) услуг, произведенных в организациях бюджетной сферы. При этом рост числителя зарплатоотдачи (в процентах) должен превышать рост ее знаменателя (в процентах).

### **Корректировка расчета эффективности системы оплаты труда**

Конечно, приведенную выше формулу эффективности заработной платы нельзя признать абсолютно точной, так как она не позволяет в полной мере выявить собственный эффект оплаты труда. Числитель формулы эффективности (эффект) заработной платы является результатом затрат, связанных не только с оплатой труда, но и с использованием средств и предметов труда.

Отмеченное обстоятельство обосновывает поиск механизмов совершенствования данного показателя и более совершенных критериев.

В этой связи для более точного расчета и оценки эффективности оплаты труда проведен экспертный опрос по определению степени (коэффициента) значимости оплаты труда (КзП) в получении данного эффекта (результата) (Р). Он может быть разным (теоретически — от 0 до 1) для различных сфер деятельности (образование, культура, здравоохранение и др., университетов, академий, больниц, поликлиник, театров, отдельных работников) (табл. 1).

В экспертном опросе приняли участие представители реального сектора экономики, научных и образовательных организаций, заслуженные деятели науки страны, доктора и кандидаты наук, все они — признанные эксперты в области экономики труда и эффективности оплаты труда как из Москвы, так и из ряда регионов Российской Федерации. В данном случае высокий экспертный уровень референтов обосновал выбор такого метода в сравнении с более массовым социологическим исследованием, и результаты экспертного опроса без малого двух десятков экспертов можно считать репрезентативными.

Таблица 1

**Результаты экспертного опроса по оценке степени влияния оплаты труда (ее коэффициента значимости) в производстве конечной продукции и услуг**

| Номер п/п    | Коэффициент значимости оплаты труда в производстве конечной продукции и услуг (КзП) | Количество экспертов, указавших данное значение КзП |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 1            | 0,1                                                                                 | 0                                                   |
| 2            | 0,2                                                                                 | 0                                                   |
| 3            | 0,3                                                                                 | 0                                                   |
| 4            | 0,4                                                                                 | 1                                                   |
| 5            | 0,5                                                                                 | 4                                                   |
| 6            | 0,6                                                                                 | 2                                                   |
| 7            | 0,7                                                                                 | 4                                                   |
| 8            | 0,8                                                                                 | 4                                                   |
| 9            | 0,9                                                                                 | 1                                                   |
| 10           | 1,0                                                                                 | 2                                                   |
| <b>Всего</b> | <b>12,5/18 = 0,69</b>                                                               | <b>18</b>                                           |

В настоящем исследовании полученный экспертным способом показатель КзП, равный 0,69, является значением, на которое делится первичный полученный результат по формуле (1), т.е.

$$\text{Эот} = (P / OT) / \text{КзП}.$$

Таким образом, если, например, расчеты показали эффективность системы оплаты труда в учреждении  $\text{Эот} = 2,2$  (что, как будет показано в дальнейшем, характеризует организацию как неэффективную по уровню оплаты труда), то с введением поправочного коэффициента  $\text{КзП} = 0,69$  мы получаем итоговое значение эффективности  $2,2/0,69 = \sim 3,18$ , что выше порога показателя неэффективности. По сути эта «экспертная» поправка указывает на то, что эксперты признают возможность некоторого повышения затрат в части оплаты труда для данного учреждения (отрасли), необходимо влияющих на результат (работы, услуги), что не ведет к понижению эффективности системы оплаты труда.

**Зарплатоемкость в учреждениях**

В хозяйственной практике возможно использование величин, обратных показателю эффективности заработной платы (зарплатоотдачи). Это своеобразная зарплатоемкость  $K_{от} = OT / P$ , которая показывает, сколько единиц конечного продукта (услуг) приходится на единицу заработной платы.

**Стоимостной, натуральный и иные методы расчета услуг (результата) и затрат в эффективности системы оплаты труда**
**Стоимостной и натуральный методы расчета**

А). Для оценки эффективности оплаты труда по формуле (1) числитель (эффект, результат) может определяться в стоимостном (денежном) или натуральном виде (число операций, концертов, лекций и т. д.). Например, для образования — это объем образовательных услуг в денежном выражении (стоимость реализации конкретных программ в бакалавриате, магистратуре, аспирантуре, повышении квалификации и т. д.) или в натуральном измерении (количество лекций за год, семинаров, кейс-стади (*case study*), объем аудиторной нагрузки в часах и др.).

Б). Расчет эффективности систем оплаты труда учреждений в стоимостном измерении может проводиться по трем вариантам:

1) деление общего объема услуг ( $P_{общ}$ ), произведенного учреждением, на полный объем выплаченного при этом фонда оплаты труда ( $OT_{общ}$ ):

$$\mathcal{E}_{от_{общ}} = P_{общ} / OT_{общ};$$

2) деление объема произведенных услуг за счет бюджетного финансирования ( $P_{бд}$ ) на выплаченный ФОТ учреждения из соответствующих бюджетных средств ( $OT_{бд}$ ):

$$\mathcal{E}_{от_{бд}} = P_{бд} / OT_{бд};$$

3) деление объема произведенных услуг в структуре, приносящей доход (внебюджетной) деятельности ( $P_{вбд}$ ) на ФОТ, сформированный из внебюджетных источников ( $OT_{вбд}$ ):

$$\mathcal{E}_{от_{вбд}} = P_{вбд} / OT_{вбд}.$$

Целесообразность расчета этих разновидностей эффективности систем оплаты труда связана с необходимостью учета особенностей

финансирования учреждения в целом, а также бюджетного и внебюджетного финансирования и их влияния на предмет исследования.

В). Разновидностью таких расчетов в стоимостном и натуральном измерении может быть вариант формулы (1), где в знаменателе дана не оплата труда в денежном выражении, а численность работающих в учреждениях, по видам услуг (П) и т. д.

Данный подход может позволить обосновать (с использованием аналогий и сравнений) нормы численности персонала производства конкретных объемов и видов услуг<sup>1</sup>, т. е.

$$\mathcal{E}_{от} = P / П.$$

**1. Эффективность оплаты труда работников в учреждениях**

Эффективность оплаты труда на индивидуальном ( $i$ ) уровне ( $\mathcal{E}_{от_i}$ ) можно рассчитать по формуле

$$\mathcal{E}_{от_i} = P_i / OT_i,$$

где  $P_i$  — результат  $i$ -го работника;  $OT_i$  — оплата труда  $i$ -го работника, выплаченная за полученные  $P_i$  результаты.

Такой подход позволит делать сравнительный анализ отдачи одного рубля заработной платы руководителя, врача, преподавателя и т. д. в получении объемов разных результатов (операции, аудиторная нагрузка и т. д.). Причем такие сравнения могут иметь конкретный финансово-экономический результат как в масштабах одного учреждения, так и при сопоставлении разных родственных организаций. Это позволит определить эффективных и неэффективных руководителей и работников, сделать объективные выводы, а также принять соответствующие меры. Данные для анализа на индивидуальном уровне могут быть использованы как напрямую по запросу в организацию, так и из открытых источников, например, на уровне первых лиц организаций, публикующих данные о своих доходах [7, 8].

**2. Отраслевой, региональный и страновой аспекты расчета**

Расчет эффективности оплаты труда одних сфер деятельности (отраслей образования,

<sup>1</sup> Такой способ расчета не использовался в этом проекте, так как не ставилась подобная задача, хотя на перспективу он может иметь определенное значение и востребованность.

здравоохранения, культуры) полезен в разрезе учреждений и организаций как на региональном уровне, так и в масштабах страны в целом. Это выявляет и конкретизирует конкурентоспособность сфер деятельности, а также позволит определить социальные отрасли с высокой зарплатоотдачей для использования их позитивного опыта менее эффективными министерствами и ведомствами.

Результаты сравнения зарплатоотдачи выявляют также сильные и отстающие регионы (субъекты РФ, города, районы, поселения), позволяют искать соответствующие резервы и ресурсы, принимать правильные конструктивные решения.

Аналогичные выводы возможны в масштабах России в целом и при сравнении ее зарплатоотдачи с показателями других стран.

### **Критерии и индикаторы статуса «эффективное — неэффективное государственное (муниципальное) учреждение» по расчету эффективности системы оплаты труда**

Разработанная методика оценки эффективности системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях, расчеты зарплатоотдачи для нескольких десятков учреждений сферы образования, здравоохранения и культуры, а главное — результаты экспертного опроса, проведенного в рамках данного проекта, — все это позволило предложить механизм определения эффективных и неэффективных учреждений по их эффективности системы оплаты труда.

Так, эксперты считают, что целесообразно и обоснованно будет признать (табл. 2):

- очень эффективным — учреждение, в котором на единицу заработной платы приходится от 5,6 до 8,0 (и, возможно, выше) единиц конечного результата;

- эффективным — с показателями от 2,9 до 5,6;

- неэффективным — от 1,3 до 2,9;

- очень неэффективным — менее 1,3 единиц результата на единицу ФОТ.

Таким образом, условия присвоения соответствующего статуса эффективности учреждениям выглядят следующим образом.

1. Статус «Очень эффективное государственное (муниципальное) учреждение» (ОЭУ) имеет учреждение, в котором на анализируемый период

времени (год, квартал, месяц) на 1 руб. выплаченной оплаты труда (ФОТ) приходится от 5,6 до 8,0 руб. объема услуг, произведенных данным учреждением, или полученного им дохода (ОУ).

$$\text{ОЭУ} = 5,6 < \frac{\text{ОУ}}{\text{ФОТ}} < 8.$$

2. Статус «Эффективное государственное (муниципальное) учреждение» (ЭУ) имеет учреждение, в котором на анализируемый период времени (год, квартал, месяц) на 1 руб. выплаченной оплаты труда (ФОТ) приходится от 2,9 до 5,6 руб. объема услуг, произведенных данным учреждением, или полученного им дохода (ОУ).

$$\text{ЭУ} = 2,9 < \frac{\text{ОУ}}{\text{ФОТ}} < 5,6.$$

3. Статус «Неэффективное государственное (муниципальное) учреждение» (НУ) имеет учреждение, в котором на анализируемый период времени (год, квартал, месяц) на 1 руб. выплаченной оплаты труда (ФОТ) приходится от 1,3 до 2,9 руб. объема услуг, произведенных данным учреждением, или полученного им дохода (ОУ).

$$\text{НУ} = 1,3 < \frac{\text{ОУ}}{\text{ФОТ}} < 2,9.$$

4. Статус «Очень неэффективное государственное (муниципальное) учреждение» (ОНУ) имеет учреждение, в котором на анализируемый период времени (год, квартал, месяц) на 1 руб. выплаченной оплаты труда (ФОТ) приходится менее 1,3 руб. объема услуг, произведенных данным учреждением, или полученного им дохода (ОУ).

$$\text{ОНУ} = \frac{\text{ОУ}}{\text{ФОТ}} < 1,3.$$

### **I. Расчетная часть проекта**

Используя обоснованную выше методику оценки эффективности системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях, в проекте сделаны соответствующие расчеты по следующей структуре:

1) аналитические материалы итогов работы некоторых учреждений (объемов услуг, ФОТ и т.д.) с указанием источников;

Таблица 2

Итоги экспертного опроса для обоснования статуса «Эффективное — неэффективное учреждение» по показателям эффективности его систем оплаты труда

| Статус учреждения   | Во сколько раз результат деятельности учреждения (в финансовом исчислении) должен превосходить его фонд оплаты труда |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Среднее значение |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------------------|
|                     | 1                                                                                                                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |                  |
| Очень эффективное   | —                                                                                                                    | — | 1 |   | 2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 5  | 8,0              |
| Эффективное         | —                                                                                                                    | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 6 | 2 | — | —  | 5,6              |
| Неэффективное       | —                                                                                                                    | 7 | 8 | 1 | 2 | — | — | — | — | —  | 2,9              |
| Очень неэффективное | 15                                                                                                                   | 1 | 2 | — | — | — | — | — | — | —  | 1,3              |

2) определение показателей эффективности системы оплаты труда: а) отдельных учреждений и б) их руководителей;

3) оценка их статуса (эффективные — неэффективные учреждения).

Для анализа было выбрано 32 организации бюджетной сферы Российской Федерации из образования, здравоохранения и культуры различных субъектов Российской Федерации [9].

Приведем наиболее принципиальный **пример расчета эффективности систем оплаты труда**.

Как говорилось выше, результаты экспертного опроса позволили определить коэффициент (степень) значимости оплаты труда в получении конечных результатов учреждения.

$$КзП = 0,69.$$

На этот коэффициент делятся все показатели эффективности систем оплаты труда (т.е. умножаются на знаменатель — ОТ), рассчитанные для данных 32 организаций.

$$\mathcal{E}_{от} = \frac{P}{O_T} / КзП.$$

Проведем соответствующие расчеты по общим результатам учреждений Эот (табл. 3).

Таким образом, можно видеть, что в результате введения КзП, определенного экспертным путем, некоторые учреждения значительно повысили свой показатель эффективности и могут классифицироваться уже как «эффективное учреждение».

Подобную процедуру можно провести отдельно по показателям бюджетной и внебюджетной

деятельности, что приведет также к повышению показателей эффективности систем оплаты труда в организациях.

## II. Выводы

Проведенные расчеты [5, 6] дают определенную базу и возможности для обобщений и отдельных выводов.

1. В целом эффективность систем оплаты труда государственных (муниципальных) учреждений (на примере расчетов этого показателя в образовании, здравоохранении и культуре) отличается недостаточно высоким уровнем, что требует в этой сфере серьезного анализа как на федеральном, так и на организационном уровне, а также аргументации планов действий и соответствующих «дорожных карт».

2. Среди 32 учреждений, по которым проводились расчеты по обоснованной методике и системе предложенных критериев, большинство относится к неэффективным организациям. (Хотя можно вполне говорить о завышенных индикаторах установления статуса эффективности систем оплаты труда в учреждениях.) Предложенные экспертами значения эффективности учреждений по оплате труда следует считать соответствующими действительности, но в большей мере для предприятий реального сектора экономики. В учреждениях социальной сферы в данном контексте логично и допустимо сделать некоторые корректировки единиц произведенных услуг на единицу оплаты труда.

3. Просматривается чаще прямо пропорциональная зависимость между низкими показателями эффективности систем оплаты труда учреждений и соответствующей низкой зарплатоотдачей

Таблица 3

**Эффективность системы оплаты труда в организации по общим показателям  
с учетом рассчитанного КзП**

| Наименование учреждения                                                                                                                                                                     | Эот  | КзП  | Эот / КзП<br>(статус) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-----------------------|
| Федеральное государственное бюджетное учреждение высшего профессионального образования «Московский государственный университет культуры и искусств» (МГУКИ)                                 | 1,46 | 0,69 | 2,11                  |
| Федеральное государственное образовательное учреждение «Казанская государственная консерватория (Академия) им. Н.Г. Жиганова»                                                               | 1,42 | 0,69 | 2,06                  |
| Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Академия хорового искусства им. Попова»                                             | 1,52 | 0,69 | 2,20                  |
| Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет кино и телевидения» (СПбГУКиТ)      | 1,41 | 0,69 | 2,04                  |
| Федеральное государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Пензенский государственный университет»                                                       | 1,62 | 0,69 | 2,35                  |
| Федеральное государственное бюджетное учреждение культуры «Государственная академическая симфоническая капелла России»                                                                      | 1,20 | 0,69 | 1,74                  |
| Федеральное государственное бюджетное учреждение культуры города Москвы «Государственный выставочный зал «Галерея Нагорная»                                                                 | 1,17 | 0,69 | 1,70                  |
| Кировское областное государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Кировская областная детская клиническая больница»                                                                 | 2,08 | 0,69 | 3,01<br>(ЭУ)          |
| Кировское областное государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Санаторий для детей с родителями «Солнечный»                                                                      | 2,62 | 0,69 | 3,79<br>(ЭУ)          |
| Федеральное государственное бюджетное учреждение культуры «Государственная публичная историческая библиотека России»                                                                        | 1,61 | 0,69 | 2,35                  |
| Федеральное государственное бюджетное учреждение культуры «Государственный симфонический оркестр «Новая Россия»                                                                             | 1,02 | 0,69 | 1,48                  |
| Федеральное государственное бюджетное учреждение культуры «Музей московского художественного академического театра»                                                                         | 1,69 | 0,69 | 2,44                  |
| Федеральное государственное бюджетное учреждение «Российская государственная библиотека»                                                                                                    | 1,67 | 0,69 | 2,42                  |
| Федеральное государственное бюджетное учреждение «Центральный научно-исследовательский институт стоматологии и челюстно-лицевой хирургии» Министерства здравоохранения Российской Федерации | 1,47 | 0,69 | 2,13                  |
| Федеральное государственное бюджетное учреждение «Российский научный центр рентгенодиагностики» Министерства здравоохранения Российской Федерации                                           | 2,70 | 0,69 | 3,91<br>(ЭУ)          |
| Государственное автономное учреждение здравоохранения «Брянский центр контроля качества и сертификации лекарственных средств»                                                               | 1,22 | 0,69 | 1,77                  |
| Государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Брянский территориальный центр медицины катастроф»                                                                                    | 1,33 | 0,69 | 1,92                  |
| Государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Стародубская центральная районная больница»                                                                                           | 1,51 | 0,69 | 2,19                  |
| Государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Брянский областной противотуберкулезный диспансер»                                                                                    | 2,04 | 0,69 | 2,95<br>(ЭУ)          |
| Государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Дятьковская центральная районная больница»                                                                                            | 1,31 | 0,69 | 1,90                  |

Окончание табл. 3

| Наименование учреждения                                                                                                                                                     | Эот  | КзП  | Эот / КзП<br>(статус) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-----------------------|
| Кировское областное государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Кировский областной госпиталь для ветеранов войн»                                                 | 2,10 | 0,69 | 3,04<br>(ЭУ)          |
| Кировское областное государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Даровская центральная районная больница»                                                          | 1,50 | 0,69 | 2,17                  |
| Государственное бюджетное учреждение здравоохранения Самарской области «Сергиевская центральная районная больница»                                                          | 1,45 | 0,69 | 2,10                  |
| Государственное бюджетное учреждение здравоохранения Самарской области «Тольяттинская городская больница № 4»                                                               | 2,28 | 0,69 | 3,30<br>(ЭУ)          |
| Государственное бюджетное учреждение здравоохранения Самарской области «Красноармейская центральная районная больница»                                                      | 1,57 | 0,69 | 2,27                  |
| Федеральное государственное бюджетное учреждение культуры «Государственный музей изобразительных искусств им. А.С. Пушкина»                                                 | 2,63 | 0,69 | 3,81<br>(ЭУ)          |
| Федеральное государственное бюджетное учреждение культуры «Государственный музей политической истории России»                                                               | 0,51 | 0,69 | 0,73                  |
| Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Уфимская государственная академия искусств имени Загира Исмагилова» | 1,46 | 0,69 | 2,12                  |
| Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Екатеринбургский государственный театральный институт»              | 1,58 | 0,69 | 2,28                  |
| Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова                                                                                                                  | 2,14 | 0,69 | 3,10<br>(ЭУ)          |
| Государственное бюджетное учреждение Республики Саха (Якутия) «Якутский государственный литературный музей им. П.А. Ойунского»                                              | 2,11 | 0,69 | 3,06<br>(ЭУ)          |
| Государственное бюджетное учреждение Государственный музейный художественный комплекс «Национальный художественный музей Республики Саха (Якутия)»                          | 2,51 | 0,69 | 3,63<br>(ЭУ)          |

их руководителей, а также между относительно высокими показателями эффективности систем оплаты труда и высокой зарплатоотдачей их руководителей. Это вполне логично и объяснимо в экономическом и социальном разрезе. Хотя, как показывает анализ, имеются и алогичные в данном направлении зависимости, что требует более тщательного разбора таких ситуаций и принятия конкретных финансово-контрольных мер.

4. Анализ расчетов свидетельствует о том, что среди учреждений здравоохранения максимальная эффективность их систем оплаты труда приходится на бюджетное финансирование, а образовательных учреждений — на внебюджетное финансирование и общие показатели.

5. По общему (суммарному) финансированию учреждений по ранжированию уровней эффективности систем оплаты труда ситуация следующая:

- выше эффективность у учреждений сферы здравоохранения;
- на второй позиции — учреждения культуры;
- относительное отставание в этом плане имеют образовательные учреждения.

6. Исследования проблем эффективности систем оплаты труда целесообразно распространить на сферу производства, предприятия реального сектора экономики, а также организации государственной и муниципальной службы, министерства и ведомства федерального и регионального уровня. Как уже отмечалось, полезен соответствующий анализ на региональном, межстрановом и индивидуальном уровнях.

В заключение остановимся на отдельных моментах, представляющихся достаточно принципиальными в контексте рассматриваемой проблемы — зарплатоотдачи оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях.

Во-первых, о льготах работников. С точки зрения представленной методики оценки эффективности системы оплаты труда льготы работников имеют двоякую разнонаправленную роль и влияние в данном процессе.

С одной стороны, льготы, переведенные в денежную форму, «утяжеляют» знаменатель формулы определения эффективности и тем самым снижают ее уровень — и это минус.

С другой стороны, учитывая и используя логику влияния внутренних и внешних факторов на эффективность системы оплаты труда, разноплановые льготы позитивно влияют на настрой, работоспособность персонала, социальную обстановку и ситуацию, а следовательно, производительность труда и эффективность его оплаты.

Поэтому к льготам, их расширению или минимизации, следует относиться взвешенно и осторожно. Резкие, недостаточно продуманные в этом плане решения могут иметь отрицательные социальные и финансово-экономические последствия.

Во-вторых, с учетом проведенного в работе анализа можно рекомендовать доработку элементов новой организации оплаты труда в бюджетной сфере, пришедшей на смену единой тарифной сетке (ЕТС).

Необходимо сделать систему организации оплаты труда нагляднее и понятней для работников разной квалификации (компенсационные, стимулирующие части, оклады, ставки и т.д.).

Следует изменить параметры федеральных и отраслевых норм, устанавливающих соотношение не более 1:8, — допустимый разрыв максимальной оплаты труда (первого руководителя учреждения) по сравнению со средней заработной платой основных работников организации. Однако здесь возникают как минимум три серьезных вопроса.

- Почему допустимый разрыв максимальной оплаты труда в сравнении со средней зарплатой, а не минимальной и еще лучше — не медианной? Ведь тем самым формируется благоприятная мотивационная среда для установления очень низких размеров оплаты труда, дальнейшего углубления бедности в бюджетной сфере.

- Почему дифференциация 1:8 учитывает только так называемый основной персонал организации? Как следствие такой нормы — установление в штатных расписаниях окладов и ставок

сотрудников (кроме которых у многих из них в общей структуре оплаты труда больше ничего и нет<sup>2</sup>) ниже не только прожиточного минимума (ПМ), но и минимального размера оплаты труда (МРОТ).

- Третий аспект связан с тем, что отдельные недостатки ЕТС перешли в новые отраслевые системы оплаты труда. Например, недостатки, связанные, с одной стороны, с новыми аспектами уравниловки (часто работников бывших первых, вторых и третьих разрядов ЕТС включают в один первый профессионально-квалификационный уровень, естественно, с выплатой одинаковых вознаграждений — ставок и окладов).

Кроме того, разница в оплате труда между «соседними должностями» (квалификационными уровнями, группами) по должностным окладам не достигает порога чувствительности, что может быть серьезным тормозом роста квалификации и профессионализма персонала, а также стремления к получению более высоких ученых степеней и научных званий.

С другой стороны, усилились возможности для необоснованной завышенной дифференциации оплаты труда в учреждениях, которая теперь может достигать 50, 60 раз и даже трехзначных цифр по должностным окладам.

Руководители университетов и медицинских учреждений нередко получают общие заработки в месяц объемом 1–2 млн руб. и больше, хотя они не всегда соответствуют тем результатам, которые имеют возглавляемые ими организации.

Таким образом, многочисленные корректировки новой системы оплаты труда в бюджетных учреждениях могут спровоцировать (в хорошем смысле) и обосновать целесообразность разработки и внедрения качественно иной современной модели оплаты труда для государственных и муниципальных учреждений [10], которая учтет выше отмеченные и другие нюансы и аспекты.

## Литература

1. Жуков А.Л. Регулирование заработной платы: современные тенденции и пути реформирования: монография. М.: АТиСО, 2014. 30 с.
2. Волгин Н.А., Кокин Ю.П. Доходы населения и оплата труда в современной России: монография. М.: Изд-во РАГС, 2008. 168 с.

<sup>2</sup> Имеются в виду премиальные и бонусные показатели.

3. Волгин Н.А. Производительность труда: главное — заинтересовать всех и создать мотивационную среду // Социальная политика и социальное партнерство. 2013. № 7. С. 5–9.
4. Бобков В.Н., Волгин Н.А., Курильченко Е.И. Повышение минимальных гарантий по оплате труда — задача реальная // Уровень жизни населения регионов России. 2014. № 2 (192). С. 29–35.
5. Волгин Н.А., Демидов И.Ф. Эффективность системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях: новые сюжеты, исследования, методика оценки, практическая направленность // Труд и социальные отношения. 2015. № 1. С. 15–25.
6. Волгин Н.А., Демидов И.Ф. Зарплатоотдача: феномен, новая методика расчета и оценки (на примере государственных и муниципальных учреждений) // Социальная политика и социальное партнерство. 2015. № 7. С. (в печати).
7. Федеральный закон № 273-ФЗ от 25 декабря 2008 г. «О противодействии коррупции» (в ред. от 22.12.2014). URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=law;n=172553> (дата обращения: 10.06.2015).
8. Постановление Правительства РФ № 208 от 13 марта 2013 г. «Об утверждении Правил представления лицом, поступающим на работу на должность руководителя федерального государственного учреждения, а также руководителем федерального государственного учреждения сведений о своих доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера и о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруга (супруги) и несовершеннолетних детей». URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 10.06.2015).
9. Официальный сайт для размещения информации о государственных (муниципальных) учреждениях. URL: <http://bus.gov.ru/public/home.html> (дата обращения: 10.06.2015).
10. Распоряжение Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2190-р «Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы». URL: <http://www.garant.ru> (дата обращения: 10.06.2015).

## References

1. Zhukov A. L. Wage regulation: the modern trends and the ways of reforming: monograph. Moscow, 2014. 30 p. (in Russian).
2. Volgin N. A., Kokin Y. P. Incomes of people and remuneration of labour in modern Russia: monograph. Moscow, 2008. 168 p. (in Russian).
3. Volgin N. A. Labour productivity: the most important is to get interested everybody and to create the motivational environment. *Sotsialnaya politika i sotsialnoye partnyorstvo*. 2013, No. 7, pp. 5–9 (in Russian).
4. Bobkov V. N., Volgin N. A., Kurilchenko E. I. Raising the minimum remuneration of labour guarantees is a real task. *Uroven zhizni regionov Rosii*. 2014, No. 2 (192), pp. 29–35 (in Russian).
5. Volgin N. A., Demidov I. F. The efficiency of wage system in public institutions: new plots, investigations, assessment techniques, practical orientation. *Trud i tsotsialniye otnosheniya*. 2015, No. 1, pp. 15–25 (in Russian).
6. Volgin N. A., Demidov I. F. Wages return: a phenomenon, new calculation and assessment techniques (using the examples of public and municipal institutions). *Sotsialnaya politika i sotsialnoye partnyorstvo*. 2015, No. 7. p. (in print) (in Russian).
7. Federal Law No. 273-FL dated 25, December, 2008 „About an action against corruption” [base.consultant.ru](http://base.consultant.ru) (accessed date: 10.06.2015) (in Russian).
8. The RF Government Decree No. 208 dated 13, March, 2013 „About approval the Rules of submission by a new employee to a post of the head of the federal public institution and also by the head of the federal public institution about incomes, property and property commitments of spouses and children of minority age”. URL: <http://pravo.gov.ru> (accessed date: 10.06.2015) (in Russian).
9. Official site for information layout about public and municipal institutions. <http://bus.gov.ru> (accessed date: 10.06.2015) (in Russian).
10. The RF Government Decree dated 26, November, 2012, No. 2190-r „About approval the Program of wage system gradual improvement in public and municipal institutions for the period of 2012–2018”. URL: <http://www.garant.ru> (accessed date: 10.06.2015) (in Russian).

УДК 338.242

# Совершенствование управления для повышения ответственности государства и бизнеса за реформы в социальной сфере

**КОНАРЕВА ЛЮДМИЛА АНТОНОВНА**, старший научный сотрудник Института США и Канады РАН, член Международной академии проблем качества, член Американского общества качества, член Гильдии профессионалов качества  
E-mail: lkonareva@gmail.com

**Аннотация.** В статье перечисляются социальные проблемы современного мира, возникшие в связи с появлением новых информационных технологий, глобализацией, нарастанием природных катаклизмов и техногенных катастроф, ростом социального неравенства в мире. Подчеркивается, что обеспечение безопасности людей становится одной из главнейших составляющих систем управления на государственном уровне и в любых организациях. Излагаются требования к социальной ответственности организаций в соответствии со стандартом ИСО 26000 «Руководство по социальной ответственности». Одной из ключевых сфер социальной ответственности являются «проблемы потребителей товаров и услуг». В числе главных потребностей членов общества – потребности в личной безопасности, получении необходимой пищи и одежды, адекватном доступе к наличию жилья, коммунальных услуг, медицинского обслуживания и образования. На протяжении последних 20 лет вся социальная сфера в России является объектом реформ. Делается вывод о провале всех реформ в России в социальной сфере: здравоохранении, образовании, науке. Анализируются причины провала реформ – ложно поставленные цели и неправильные показатели измерения результатов реформ. В качестве главной цели реформирования выдвигалось повышение эффективности. В соответствии с международным стандартом на систему управления качеством ИСО 9000:2014 «эффективность» определяется как соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов. В условиях всеобщей «коммерциализации» эффективность зачастую понимается как прибыльность, выгода. Любые результаты имеют как количественные, так и качественные показатели. Без учета качества результаты процессов реформирования в социальной сфере не могут быть адекватно оценены. Подчеркивается необходимость совершенствования управления для повышения ответственности государства и бизнеса за реформы в социальной сфере.

**Ключевые слова:** социальная ответственность, реформы в социальной сфере, руководство организацией, система управления, оптимизация.

## Improvement of management for increasing government and business responsibility in social sphere reforms

**KONAREVA LUDMILA A.**, Ph.D, the RAS Institute of the USA and Canada, senior researcher, Senior member of American Society of Quality, Member of International Academy of Quality Problems, Member of Quality Professionals League

**Abstract.** Social problems of modern world are named in the article: such as new threats due to quick development of information technologies, globalization, growth of natural disasters and technogenic accidents, increase of social inequality in the world. It is stressed that safety assurance is becoming one of the main components of management

*systems at state level and in any organizations. Requirements to social responsibility of organizations in accordance with ISO 26000 «Guidance on social responsibility» are described. One of the main core subjects of this standard are consumer problems. Society members have a right to satisfaction of needs in getting place to live, food, necessary clothes, medical service, education, utilities. During the last 20 years there were the reforms in all the social spheres in Russia. The conclusion is made about the failure of all reforms in Russia in social sphere: in the fields of health care, education, social services and science. The reasons of reforms failure are analyzed. These reasons are wrong goals and incorrect indices of reforms results measurement. Efficiency increase was declared as the main goal of all the reforms. In accordance with ISO 9000:2014 (Quality management systems – Fundamentals and vocabulary) efficiency is a relationship between the result achieved and the resources used. In reality efficiency is very often understood as profitability or commercial benefit. All the results of any activity have qualitative and quantitative outcomes. Reforms results in a social sphere can't be adequately estimated without taking into account the qualitative results. The necessity of quality management improvement is stressed for increasing government and business responsibility in social sphere reforms.*

**Keywords:** social responsibility, reforms in social sphere, organizational government, management system, optimization.

Огромные и необратимые изменения, произошедшие в развитии мировой экономики в конце XX и в XXI в., породили и новые проблемы в социальной сфере жизни общества. Это заставляет по-новому взглянуть на развитие концепции социальной ответственности не только бизнеса, но и государства, понять причины неудач реформирования в социальной сфере и выдвинуть предложения по усовершенствованию управления этим процессом.

### Социальные проблемы современного мира

Развитие научно-технического прогресса породило принципиально новые отрасли в экономике — бурными темпами стали развиваться информационные технологии, с их развитием возникли и принципиально новые «социальные угрозы» последствий деятельности бизнеса. В начале XXI в. конфликт интересов между обществом и бизнесом приобрел новую остроту.

На изменение стратегии реализации социальной ответственности существенным образом повлияла глобализация. Сошлемся на мнение всемирно известного итальянского специалиста в области управления большими социокультурными системами Тито Конти. Он пишет: «Нахождение правильного баланса между возможностями и угрозами, порожденными глобализацией, станет жизненно важной мировой проблемой первой половины 21 века... Глобализация — это революция, которая на долгое время может воспрепятствовать устойчивому развитию на нашей планете, если ею не управлять должным образом... Проблема, по сути, сводится к тому, как избежать смертельного риска слишком поспешных

действий на пути глобализации неупорядоченным образом... В сферу прогресса, достигаемого человеком, по праву вступает социальная этика, как критерий суждения о том, что считать хорошим, а что плохим для человеческой системы и экосистемы всего мира» [1].

В глобальном плане конец первого и второе десятилетие XXI в. характеризуется нарастанием природных катаклизмов и техногенных катастроф. Это позволяет констатировать, что человечество вступило в эпоху техногенной цивилизации. Количество опасных явлений, причиняющих ущерб человеку, окружающей среде и экономике, растет на 6% в год. Обеспечение безопасности жителей планеты выдвигается на первый план среди всех ее компонентов в техногенную эпоху. Более подробно об этом сказано в работе [2].

Нарастает социальное неравенство, что порождает противоречия между странами и отдельными слоями общества из-за увеличивающихся различий в уровне доходов и качестве жизни. Лауреат Нобелевской премии Джозеф Стиглиц в 2012 г. опубликовал книгу «Цена неравенства». Анализируя в ней причины финансового-экономического кризиса и прокатившихся по всему миру социальных протестных движений, он пишет: «Похоже, что пропасть между тем, какими должны быть наши экономические и политические системы и тем, каковы они в реальности, стала столь большой, что ее невозможно игнорировать. Правительства стран во всем мире не занимаются решением основных экономических проблем, и универсальные ценности справедливости приносятся в жертву жадности небольшого меньшинства» [3].

В связи с этим кардинально меняются понятия объектов, субъектов и сфер социальной ответственности, что нашло свое отражение в стандарте ИСО 26000 «Руководство по социальной ответственности» (ISO 26000 «Guidance on social responsibility»). Обратимся к анализу его содержания и сосредоточимся на следующих вопросах.

### Субъекты, объекты и сферы социальной ответственности по стандарту ИСО 26000

Наиболее распространен и общепринят как за рубежом, так и в России термин «социальная ответственность корпорации» — КСО (Corporate Social Responsibility — CSR). Следует сказать, что сам этот термин не имеет четкого определения. Так, в частности, считает Пол Скотт — директор компании «Corporate Register», базирующейся в Лондоне. Он организовал эту компанию в 1997 г. и начал собирать официально публикуемые корпорациями отчеты о социальной ответственности. К настоящему времени эта организация имеет целую «библиотеку» таких отчетов, составленных 12 000 организациями из 160 стран, которые заняты в самых разных отраслях бизнеса. Эти отчеты «Corporate Register» выкладывает в открытом доступе в Интернете. Пол Скотт считает, что КСО — это «неопределенное понятие». Он пишет: «Не существует единого термина, определяющего КСО. Это — понятие, объединяющее совокупность нефинансовых видов деятельности, влияющих на бизнес, оно означает разные вещи в различных регионах мира и все еще развивается» [4].

Обратимся к содержанию стандарта ИСО 26000 «Руководство по социальной ответственности». В нем содержится такое определение: «Социальная ответственность (*social responsibility*) — ответственность организации за влияние ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества; учитывает ожидания заинтересованных сторон, соответствует применяемому законодательству, согласуется с международными нормами поведения, интегрировано в деятельность всей организации и применяется в ее взаимоотношениях». При этом отмечается, что деятельность включает в себя продукцию, услуги и процессы.

Под взаимоотношениями (*relationships*) понимаются действия организации в рамках своей

сферы влияния (*sphere of influence*), а этот термин трактуется как область «политических, экономических, контрактных взаимоотношений, посредством которых организация имеет возможность влиять на решения или действия отдельных людей или организаций». При этом область деятельности рассматривается в географическом или функциональном смысле.

Термин «**организация**» в стандарте определяется как «Единица или группа людей и объектов с [соответствующей] системой обязанностей, полномочий и отношений, а также с определяемыми целями». Но если обратиться к анализу оригинального англоязычного текста стандарта, то можно увидеть, что для определения понятия «организация» используется термин «*Entity*», который имеет множество возможных переводов на русский язык, но по смыслу под «организацией» понимается «**нечто (некто), реально существующее с определенными целями и структурой**».

Надлежащее понимание смысла слова «организация» в стандарте ИСО 26000 дает возможность заключить, что он **охватывает практически все хозяйствующие субъекты и объекты и распространяется на деятельность отдельных частных лиц**. Таким образом, в контексте данной статьи социальная ответственность рассматривается в самом широком смысле этого понятия. Речь идет о социальной ответственности любого лица и любой организации, функционирующей в рыночной экономике, в том числе она распространяется и на органы государственной исполнительной, да и законодательной власти, вне зависимости от исполняемых ими функций, что чрезвычайно важно для России, учитывая чудовищную коррупцию и «сращивание» бизнеса с государством. Поэтому следует говорить о **социальной ответственности любого лица, любой организации, а также государства в целом**.

**Социальная ответственность** — это ответственность тех, кто принимает решения перед теми, на кого прямо или косвенно эти решения влияют и чьи интересы они затрагивают.

Таким образом ясно, **кто** несет ответственность за принимаемые решения, теперь надо понять, на кого эти решения распространяются, иначе говоря сферы социальной ответственности. На это также дает ответ стандарт ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности».

В нем перечисляются семь **ключевых сфер (core subject)** социальной ответственности, среди которых — «проблемы потребителей товаров и услуг».

### Проблемы потребителей товаров и услуг

В эту группу входят вопросы обеспечения здоровья и безопасности потребителей. Раздел 4 стандарта ISO 26000 устанавливает «**принципы**» социальной ответственности. А принцип трактуется как «**фундаментальная основа принятия решений и поведения организации**». В числе этих принципов есть «удовлетворение **главных потребностей**» членов общества — потребностей в личной безопасности, получении необходимой пищи и одежды, адекватном доступе к наличию жилья, коммунальных услуг, медицинского обслуживания и образования. В стандарте особо выделяются так называемые уязвимые, слабо защищенные группы потребителей (например инвалиды, одиноко проживающие пенсионеры, дети-сироты).

Таким образом, сферами социальной ответственности в широком смысле являются здравоохранение, жилищно-коммунальные услуги, пенсионное обеспечение, социальное обслуживание граждан, образование, культура, наука. Социальная ответственность в области удовлетворения главных потребностей членов общества состоит в том, чтобы ситуация в этих областях улучшалась или как минимум не ухудшалась.

В стандарте говорится о том, что **основная ответственность за удовлетворение главных потребностей лежит на государстве**, но и организации также должны вносить свой вклад. В стандарте подчеркивается, что потребитель имеет право на то, чтобы **быть услышанным**, т.е. представлять свои интересы в процессах выработки, исполнения государственной политики, а также в разработке продуктов и методов предоставления услуг.

### Провал реформ в социальной сфере

На протяжении последних 20 лет в российской экономике именно в этих сферах осуществляются **реформы**. Ни одна из проводимых реформ не дала положительных результатов. Счетная палата Российской Федерации в апреле 2015 г. опубликовала шокирующий доклад о **неудачах** в бюджетной оптимизации в сферах здравоохранения, образования и культуры. Вот некоторые печальные цифры [5].

#### *Результаты реформы в здравоохранении*

26 медучреждений закрыли (на очереди — еще 15), 33 757 коек, 90 тыс. медработников сократили.

На 5,2% возросла смертность в РФ за 3 месяца 2015 г. На 17,9 тыс. больных больше умерло в больницах за этот период по сравнению с 2013 г.

#### *Результаты реформ в сфере образования, культуры, учреждений для детей дошкольного возраста*

За 2014 г. в стране стало почти на 2100 меньше учреждений культуры. Основные сокращения произошли за счет культурно-досуговых учреждений, которых стало меньше на 1100, и библиотек — сокращение примерно на 340 учреждений.

В Вологодской области 17% населенных пунктов не имеют детских садов, а в Астраханской — 89%.

Почти 6 тыс. населенных пунктов с численностью населения от 300 до 1,5 тыс. человек не имеют организаций общего образования.

В ходе реформы Минздрав России подготовил проект приказа, устанавливающий типовые нормы времени приема одного пациента врачом-педиатром, участковым, врачом-терапевтом участковым и врачом общей практики. Авторы документа предполагали, что отраслевые нормы времени приема позволят рассчитать трудоемкость, нормы нагрузки и численность медработников. Планировалось, что при амбулаторном приеме одного пациента участковый врач-педиатр должен тратить 9 мин, врач-терапевт — 10 мин, врач общей практики — 12 мин. На посещение одного пациента на дому с учетом времени на дорогу врачу-педиатру и врачу-терапевту полагается 30 мин, врачу общей практики — 40 мин [6]. Чудовищность подобного нормирования говорит сама за себя. Государством были выделены огромные средства на оснащение врачей компьютерами и установку автоматов для самозаписи в поликлиниках. Оправдали ли себя эти средства? Думается, что любой читатель по себе знает — требуется иногда целый месяц, чтобы попасть на прием к специалисту. Что касается работы врачей, то они тратят какое-то время на прием пациента, но вдвое больше — на заполнение различных бумаг. Эта задача «оптимизации» времени работы врачей в других странах давно уже решена.

Неудачей, грозящей развалом отечественной науки, обернулась и реформа Российской академии наук (РАН).

Таким образом, перечисленное заставляет задуматься **о соответствии целей реформирования ожидаемым результатам и об ответственности государства за провал реформ в социальной сфере.**

### Ложные цели реформирования

Реформы проводились и продолжают проводиться с целью **оптимизации** расходов, однако без адекватного учета **качества** результатов эта цель является ложной.

Оптимизация — комплексное понятие и имеет множество определений.

Проблема оптимизации сводится к поиску наилучшего решения из всех возможных в условиях существующих в системе ограничений. Оптимизацию всякой системы следует основывать на согласовании между любыми двумя людьми, между подразделениями компании, между поставщиком и потребителем, между странами, между конкурентами. Всемирно известный американский ученый в области качества Эдвард Деминг постоянно подчеркивал, что чем больше система, тем труднее управлять ею для оптимизации. А субоптимизация, т.е. оптимизация в какой-то одной подсистеме без согласования ее последствий для других подсистем, губительна для системы в целом. Это тем более относится к большим социально-культурным системам, на которые по существу и распространяются реформы. С населением как потребителем результатов реформ в социальной сфере цели реформирования никто не согласовывал.

Государственная программа «оптимизации» здравоохранения не привела к повышению качества и доступности медицинских услуг, а наоборот, способствовала росту платной медицинской помощи в стране, где, по данным на май 2015 г., 54% граждан имеют доход меньше 19 тыс. руб., а 40% — менее 14 тыс. руб. По данным Росстата, количество бедных в России по итогам I квартала 2015 г. выросло на 15,7% в годовом исчислении. По сравнению с I кварталом 2014 г. число россиян с доходами ниже прожиточного минимума увеличилось на 3,1 млн человек, с 19,8 млн до 22,9 млн. По данным на середину 2015 г., за чертой бедности живут около 16% от общего числа граждан страны [7]. Совершенно очевидно, что

доступность медицинской помощи для значительного числа граждан страны снизилась.

Следует отметить, что не только рядовые жители, но и врачи, и медперсонал в большинстве своем недовольны результатами реформы, и с ними также никто не согласовывал ее цели, несмотря на многочисленные протесты с их стороны в ходе реализации реформы.

На встрече с Председателем Правительства РФ Д. А. Медведевым глава Минздрава России В. И. Скворцова признала, что ее ведомство в ходе проверок выявило «большое количество недоработок, нарушений и грубых ошибок в оказании медпомощи». Казалось бы, необходимо сосредоточиться на их ликвидации, однако власти радикально сократили бюджетное финансирование здравоохранения. Если в 2014 г. на здравоохранение в целом из бюджета выделялось 462,5 млрд руб., то в 2015 г. финансирование составило 372 млрд руб., т.е. на 20% меньше. Финансирование стационарной медицинской помощи сокращено за год сразу на 40% — с 250 млрд руб. до 149,6 млрд руб. [8].

В соответствии с одним из определений «оптимизация — максимизация экономического благосостояния общества по отношению к **макроэкономическим целям**» (*Финансовый словарь Финам.*). Эти цели Президент РФ В. В. Путин сформулировал следующим образом. Во время проведения «прямой линии» 16 апреля 2015 г. на вопрос: «Какой Вы хотите видеть Россию?» он ответил: «Я хочу видеть Россию процветающей, а ее граждан счастливыми». Реформы в социальной сфере не только не достигли этих целей, но, по некоторым данным Счетной палаты, не решили даже самой простой задачи — **экономии бюджетных средств.**

Сосредоточимся на реформе Российской академии наук.

Цели реформирования РАН при разработке скоропалительно принятого закона в конце 2013 г. были сформулированы министром образования и науки РФ Д. В. Ливановым: «Реформа Академии наук ставит перед собой целью достижение более высоких показателей развития нашей науки — с точки зрения результативности и продуктивности...» [9].

Термин «продуктивность» однозначно неприменим для оценки показателей развития науки. Он берет свое начало от английского *productivity* и исторически применялся в сельском хозяйстве и

животноводстве в смысле «плодовитость». С развитием промышленности термин стал использоваться для характеристики производства. В русском языке синонимом такого значения стало слово «производительность». Термин «продуктивность» может применяться для характеристики деятельности творческих людей — писателей, художников, поэтов, отражая их «плодовитость» — способность производить много произведений. Но каких произведений? И разве деятельность ученых можно оценить по критерию **количества** выполненных ими работ? Что касается результативности, то тут возникают большие вопросы в отношении показателей ее измерения.

В соответствии с международным стандартом на систему управления качеством ИСО 9000:2014 «результативность» (*effectiveness*) — это «степень осуществления запланированной деятельности и достижения запланированных результатов». В этом же стандарте дается определение «эффективности» (*efficiency*) как соотношения достигнутых результатов и использованных ресурсов [10]. В условиях всеобщей «коммерциализации» эффективность зачастую понимается как прибыльность, выгода. Совершенно очевидно, что любые результаты имеют как количественные, так и качественные показатели, поэтому научные исследования и их результаты не могут быть оценены только по критерию эффективности.

Частично в точных науках качество может быть оценено с помощью **правильно** выбранных количественных показателей, что касается общественных наук, то качество результатов научных исследований не может оцениваться количественными показателями (как то пресловутые индексы цитирования и т.д.).

За время, прошедшее с начала реформы РАН, ничего для «достижения более высоких показателей развития науки» сделано не было. Эта реформа обернулась снижением результативности исследований, оттоком кадров из науки, увеличившимся «бегством» лучших умов за границу, ликвидацией целых научных подразделений. Директор Института экономики РАН, академик Р.С. Гринберг назвал ее «интеллектуальной катастрофой России» [11].

Вся социальная сфера пострадала из-за примитивного подхода к реформам и ложно поставленных целей, что позволяет утверждать **об отсутствии социальной ответственности государства.**

### Совершенствование управления процессами в деятельности административных органов

Главная причина нарушения требований, заложенная в системе управления процессами реформирования, заключается в **подмене целей**, что, думается, было сделано вполне осознанно. Правильное целеполагание — одно из главных требований к системе управления.

В стандарте ИСО 26000 используется термин «*organizational governance*», который в русской версии переведен как «организационное управление». Чтобы подчеркнуть отличие от понятия «менеджмент», воспользуемся термином «руководство организацией».

Руководство организацией по сути означает выработку внутренней политики и правил, чтобы бизнес функционировал в рамках законов конкретной страны и международного законодательства, а также в интересах всех заинтересованных сторон. Эти правила устанавливают контроль над всеми транзакциями и распространяются на владельцев бизнеса, членов совета директоров, внутренних и внешних акционеров, а также на такие внешние заинтересованные стороны, как банки, инвесторы и др. Это положение чрезвычайно важно, так как следование установленным правилам в социально ответственной организации не позволяет владельцам бизнеса разворовывать ее средства, выводить капитал, «отмывать» его с помощью всяких транзакций с фальшивыми фирмами-однодневками и препятствует осуществлению любых незаконных сделок. Совет директоров нанимает команду менеджеров, которые осуществляют текущее управление организацией для обеспечения устойчивого функционирования и роста бизнеса.

В стандарте ИСО 26000 подчеркивается, что руководство организацией играет ключевую роль. В нем содержится такое определение. «Руководство организацией (*organizational governance*) — система, с помощью которой организация принимает и реализует решения, направленные на достижение ее целей». В этом стандарте также говорится: «Руководство организацией в контексте социальной ответственности имеет характерную особенность, состоящую в том, что оно является одной из ключевых сфер (*core subject*) социальной ответственности, в которой организация должна предпринимать действия, и одновременно оно является средством повышения возможностей организации в отношении других ключевых сфер».

В стандарте указывается, что «всем организациям следует внедрить процессы, системы, структуры и иные механизмы, которые обеспечивают возможность применения принципов и практик социальной ответственности».

Реформирование — это процесс, относящийся к категории институциональных преобразований. Заведующий отделом Центрального экономико-математического института (ЦЭМИ) РАН, академик В.М. Полтерович сформулировал 12 принципов проведения институциональных реформ [12]. Он отмечает, что осуществление сложной реформы желательно разбить на ряд этапов, допускающих независимую оценку, и радикализм при разработке плана реформ неэффективен. То, с какой скоропалительностью был разработан план реформы РАН и принят Государственной Думой в качестве закона, говорит о полном игнорировании научных постулатов. В.М. Полтерович характеризует реформу РАН как «чистый случай» нарушения всех провозглашаемых теорией принципов проведения институциональных преобразований.

«В теории реформ предполагается наличие проектировщика, стремящегося преобразовать ту или иную институциональную подсистему в более совершенную, минимизируя при этом общественные издержки с учетом существующих ограничений. На практике, однако, реформы чаще всего иницируются малограмотными администраторами, не умеющими считать издержки и преследующими своекорыстные цели», — справедливо отмечает В.М. Полтерович [13].

Самое общее определение любого процесса такое. «Процесс — преобразование входов в выходы, **добавляющее ценность**». Модель «вход» — «процесс» — «выход» применима к любой работе, любому виду деятельности. Входы и выходы — люди, информация, оборудование, материалы, финансы, знания и др. Выходы процесса — результаты деятельности. Они имеют **качественные и количественные показатели**.

Оптимизация управления процессом — определение пути достижения цели управления при наилучших (обычно минимальных или максимальных) значениях показателей, характеризующих этот процесс. Потребители результатов найденого вследствие оптимизации решения рассчитывают на максимизацию их полезности. Полезность и есть — добавленная ценность.

Если бы цели реформирования были сформулированы правильно, то во главу угла следовало бы поставить повышение качества результатов той или иной реформы. Главное — повышение ценности результата для потребителя, его полезности, а это — **категории качества**.

Что касается результатов научных исследований, то для повышения их качества необходимо создать условия для раскрытия творческого потенциала и свободы творчества ученых, административными мерами этого не создашь, только путем внедрения соответствующей системы управления. Необходимо помнить, что в науке отрицательный результат — тоже полезный результат. Ученый имеет право на поиск, ошибку, пересмотр ранее достигнутых результатов. Это означает, что он должен отбросить ту теорию, которую положил в основу исследования или эксперимента, и выдвинуть другую или поменять условия проведения эксперимента.

Для повышения качества научных исследований весьма полезно было бы уменьшить бюрократизацию процессов составления различных отчетов (опять же с применением огромного количества количественных показателей) как в рамках самой РАН, так и отчетов, направляемых в Федеральное агентство научных организаций (ФАНО).

При разработке каких бы то ни было реформ нельзя вслепую копировать зарубежный опыт, зачастую неприемлемый в России и внедряемый в неподготовленную почву, в иную «институциональную среду».

Для повышения качества научных результатов чрезвычайно важна государственная поддержка науки. На протяжении последних 20 лет наука была чудовищно недофинансирована. Кстати, в период проведения реформ роль государства должна увеличиваться, а не наоборот. Государство обязано создавать условия для практической реализации результатов научных исследований, однако из-за многочисленных финансовых, организационных и других проблем эта задача так и не была решена.

Любая реформа создает предпосылки для интенсификации перераспределительных процессов в ущерб производственной деятельности, чем в итоге и обернулись все реформы в социальной сфере.

Зловещим проявлением провала реформы в науке стал кошмарный пожар в библиотеке Института научной информации по общественным наукам, причины которого лежат как в

недофинансировании необходимых мероприятий и отсутствии должной согласованности и координации действий со стороны ФАНО России, так и в общей экономической политике государства.

Единственный путь повышения полезности реформ в социальной сфере — это **совершенствование качества управления** процессом реформирования, что будет способствовать не только достижению реальных полезных для населения результатов, но и одновременно экономии затрачиваемых ресурсов.

## Литература

1. Конти Т. Какое качество сможет ответить на вызовы глобализации? // Стандарты и качество. 2014. № 1. С. 58, 59; № 2. С. 88–91; № 3. С. 84–88.
2. Конарева Л.А. Управление социально ответственной организацией в техногенную эпоху. Мировой опыт и уроки для России // Управленческие науки. 2012. № 3 (4). С. 27–37.
3. Stiglitz J.E. The Price of Inequality. W.W. Norton & Company. New York, London, 2012.
4. Lindborg H.J. New Responsibilities. CSR reporting becomes a mainstream quality career // Quality Progress, April 2015.
5. Башкатова А. От оптимизации пострадали образование и культура // Независимая газета. 2015. 15 апреля.
6. Шубина Д. Минздрав даст врачам дополнительное время. URL: <http://vademec.ru/news/detail24026.html> (дата обращения: 05.06.2015).
7. Платонова Е. Страна приросла бедностью // Газета.Ru. 2015. 12 июня.
8. Клавдин В. Серьезная проблема России // Информационно-аналитический портал Союзного государства. 2015. 11 июня. URL: <http://www.soyuz.by/news/expert/17385.html> (дата обращения: 05.06.2015).
9. Чем будет отчитываться Академия наук // Независимая газета. 2014. 1 декабря.
10. ISO 9000:2014. Quality management systems — Fundamentals and vocabulary // European standards. 2014. Clauses 3.7.10, 3.7.11. 24 p. (in English).
11. Гринберг Р. Интеллектуальная катастрофа России // Московский комсомолец. 2013. 16 сентября.
12. Полтерович В.М. Элементы теории реформ. М.: Экономика, 2007. 447 с.
13. Полтерович В.М. Реформа РАН: экспертный анализ // Общественные науки и современность. 2014. № 1. С. 5–28.

## References

1. Konty T. What quality can challenge a globalization? Standarty I kachestvo, 2014, No. 1, pp. 58, 59; No. 2, pp. 88–91; No. 3, pp. 84–88 (in Russian).
2. Konareva L.A. Managing the socially responsible organization in technogenic epoch. World experience and lessons for Russia. Upravlencheskiye nauki, 2012, No. 3 (4), pp. 27–37 (in Russian).
3. Stiglitz J.E. The Price of Inequality. W.W. Norton & Company. New York, London, 2012 (in English).
4. Lindborg H.J. New Responsibilities. CSR reporting becomes a mainstream quality career // Quality Progress, April 2015. (in English).
5. Bashkatova A. Education and culture suffered from optimization. Nezavisimaya gazeta, 2015, April, 15 (in Russian).
6. Shubina D. Ministry of Health of the Russian Federation will give doctors the additional time. URL: <http://vademec.ru/news/detail24026.html> (accessed date: 05.06.2015) (in Russian).
7. Platonova E. The country has grown by poverty. Gazeta.Ru. 2015, June, 12 (in Russian).
8. Klavdin V. A serious problem for Russia. Information and Analytical portal of the Allied state. 2015. June, 11. URL: <http://www.soyuz.by/news/expert/17385.html> (accessed date: 05.06.2015) (in Russian).
9. How will the Academy of Sciences report? Nezavisimaya gazeta, 2014, December, 1 (in Russian).
10. ISO 9000:2014. Quality management systems — Fundamentals and vocabulary // European standards. 2014. Clauses 3.7.10, 3.7.11. 24 p. (in English).
11. Grinberg R. Intellectual catastrophe of Russia. Moskovsky komsomolets, 2013, September, 16 (in Russian).
12. Polterovich V.M. Elements of reforms theory. Moscow, Economics, 2007, 447 p. (in Russian).
13. Polterovich V.M. The RAS reform: expert analysis. Obtshestvennye nauki I sovremenost', 2014, No. 1, pp. 5–28 (in Russian).

УДК 65.01 (045)

# Методика экспресс-диагностики состояния организации

**МАГДАНОВ ПАВЕЛ ВАСИМОВИЧ**, кандидат экономических наук, доцент, старший научный сотрудник  
Западно-Уральского института экономики и права  
E-mail: pmagdanov@gmail.com

**Аннотация.** В статье рассматривается проблема предвидения факторов и источников кризиса. Предлагается методика для экспресс-диагностики состояния организации, которая нашла применение в процессе стратегического планирования, антикризисного управления и оценки стоимости бизнеса. Цель экспресс-диагностики заключается в оценке текущего состояния организации по ряду внутренних факторов, которые оказали существенное влияние на результаты ее деятельности в отчетном периоде. Предлагаемая автором методика экспресс-диагностики состоит из поэтапного анализа результатов хозяйственной деятельности, системы управления оборотным капиталом, системы управления основным капиталом, системы планирования и бюджетирования, системы учета хозяйственных операций, системы правового обеспечения, системы управления технологическим развитием, системы маркетинга и привлечения потребителей, организации и результатов инвестиционной деятельности. Предложенная методика позволяет оценить механизм управления, выраженный в фактах хозяйственной деятельности, и направлена не только на оценку текущих результатов и получение краткосрочного «среза» в деятельности организации. Диагностика позволяет выявить существенные факты хозяйственной деятельности и дать им комплексную оценку. По итогам аналитической работы на каждом этапе экспресс-диагностики формулируются управленческие проблемы, которые препятствуют долгосрочному развитию организации.

**Ключевые слова:** организация, стратегическое планирование, антикризисное управление.

## The methodology for express diagnostics of the enterprise's position

**MAGDANOV PAVEL V.**, Ph.D., associate professor, senior research fellow of West Ural Economy and Law Institute, Finance University postdoctoral student  
E-mail: pmagdanov@gmail.com

**Abstracts.** The article sets out to discuss the way how crisis can be predicted. The author suggests the set of instruments for analyzing the current state of an organization. The technique suggested has wide practice in Russian companies in the course of strategic planning, crisis management and assessment of a company. The purpose of analyzing an organization is the investigation of factors that have serious influence on the operational and financial results. The technique for evaluating the current state of an organization provides the set of tools for analysis different aspects such as operational and financial outcomes, working capital management, fixed assets management, planning and budgeting, internal control and audit, legal compliance, innovation management, marketing, customer relationship management and investment management. The technique allows having a wide look on the management and control system employed within an organization. Also it makes possible to see the factors that create current operational and financial results. Finally, it leads to recognizing the critical problems that hamper the strategic success.

**Keywords:** organization, strategic planning, crisis management.

## Постановка проблемы

Среди руководителей нередко встречается мнение, что неблагоприятная экономическая конъюнктура выступает главным источником кризиса в деятельности организации. Распространено и суждение о том, что кризис проявляется, главным образом, в нехватке ликвидности и неплатежеспособности, что может привести фирму к банкротству. При этом, однако, упускается из виду, что факторы кризиса складываются в компании в длительном периоде, а признаки кризисных явлений проявляются задолго до возникновения бедственного положения. К примеру, корпорация *IBM* процветала в 1980-х годах, ее успех позволял говорить о выдающихся принципах управления. Работа «*IBM. How The World's Most Successful Corporation Is Managed*» (англ.) вышла в свет в 1987 г., на русском языке опубликована в 1991 г. [1]. В конце 1980-х годов *IBM* находилась на вершине успеха, но в 1992 г. в корпорации разразился масштабный кризис; эксперты полагали, что ее дни сочтены. Многие известные компании испытали влияние кризисов и смогли преодолеть их, но тяжесть кризиса, постигшего *IBM*, была обусловлена отказом руководства от прежней, уникальной философии управления, которая принесла корпорации успех и всемирное признание [2].

Убытки, неплатежеспособность и неликвидность, наступление рисков воспринимаются как состояние острого кризиса лишь тогда, когда его факторы в полной мере сформировались и проявили свое действие. Примеры известных компаний, изучение опыта ведущих теоретиков и практиков управления показывают, что факторы кризиса не лежат исключительно в финансовой области, их источником является управленческая, а не финансовая деятельность. Поэтому актуальным становится вопрос, как выявить и оценить факторы, которые свидетельствуют о неблагоприятном положении дел, складывающемся внутри организации.

Проблема диагностики состояния и оценка перспектив развития организации являются актуальными в отечественной и зарубежной научной литературе (см., напр., [3–5]). Решение этой задачи осуществляется во многих случаях: при привлечении кредитных ресурсов, проведении мероприятий по антикризисному управлению, оценке рыночной стоимости бизнеса, акций и долей в уставном капитале, а также в рамках процесса стратегического анализа [6, 7]. Требуется

методика, посредством которой можно в краткий срок провести всесторонний анализ состояния организации. Поэтому автор видит цель статьи в том, чтобы раскрыть содержание методики экспресс-диагностики состояния организации.

## Цели и задачи экспресс-диагностики состояния организации

Цель экспресс-диагностики заключается в оценке текущего состояния организации по ряду внутренних факторов, которые оказали существенное влияние на результаты ее деятельности в отчетном периоде. Диагностика состояния организации позволяет оценить механизм управления, выраженный в фактах хозяйственной деятельности; она направлена не только на оценку текущих результатов, получение краткосрочного «среза» в деятельности организации. Диагностика позволяет выявить существенные факты хозяйственной деятельности и дать им комплексную оценку [2].

Экспресс-диагностика состояния организации проводится ретроспективно, т.е. оцениваются факты, имевшие место в прошедшем периоде. Поэтому важным представляется вопрос о выборе периода анализа, который должен быть достаточно продолжительным, чтобы давать исчерпывающее представление о деятельности организации, но и не слишком длительным, чтобы не допустить напрасной траты ресурсов и времени. Выбор периода, за который проводится анализ деятельности организации, осуществляется на основании следующих критериев: стабильность деятельности организации, наличие кризисов; интенсивность внутрифирменных изменений, размер, масштаб и степень диверсификации операционной деятельности, длительность и стадия экономического цикла в отрасли, уровень развития системы управленческого учета, а также цель и предмет диагностики.

В одних случаях экспресс-диагностика проводится за сравнительно короткий период (1–2 года), в частности при разработке мероприятий по антикризисному управлению в условиях дефицита времени. В других случаях следует увеличивать период анализа, чтобы получить достоверные выводы относительно деятельности в сфере НИОКР (за 5–7 лет), анализ результатов инвестиционной деятельности (более 3 лет), ресурсной и материально-технической базы производства (за 3–5 лет).

Обычно период анализа составляет 2–3 года. В современных условиях большая глубина анализа

серьезно осложняет работу, а степень достоверности получаемых выводов может увеличиться несущественно. Поэтому нужно правильно выбрать период, за который будет проводиться каждый вид анализа в рамках экспресс-диагностики, чтобы получить требуемые выводы с высокой степенью достоверности при наименьшем уровне затрат. Например, анализ управленческой структуры следует проводить не за период, а на дату оценки, что позволит существенно сократить объем аналитической работы.

Экспресс-диагностика состояния организации осуществляется в следующей последовательности, рассмотрим каждый этап подробно. Следует отметить, что при проведении экспресс-диагностики внимание должно сосредотачиваться не столько на том, какие результаты имеются, сколько на том, как именно (организация и управление бизнес-процессами) были получены текущие результаты. Важны именно организационный и управленческий аспекты, поскольку следует изучить процедуры принятия управленческих решений в разных бизнес-процессах, подразделениях и обособленных проектах, которые привели к результатам, которые имеются в данный момент. По итогам аналитической работы на каждом этапе экспресс-диагностики состояния организации формулируются управленческие проблемы, которые препятствуют ее планомерному развитию.

**1. Анализ результатов хозяйственной деятельности** следует начинать с выявления существенных фактов операционной деятельности и понимания факторов, их определивших. Следует сосредоточить внимание на организации и результатах деятельности подразделений, которые занимаются операционной деятельностью, отвечают за материально-техническое обеспечение, управляют сбытом, привлекают и удерживают клиентов, заключают новые контракты, участвуют в тендерных торгах, управляют логистикой и транспортом, внедряют новые виды товаров, занимаются учетом, контролируют движение денежных средств, управляют проектами.

При оценке результатов хозяйственной деятельности организации следует использовать следующие управленческие отчеты:

- ключевые показатели деятельности;
- отчет о продажах продукции (услуг);
- отчеты об исполнении бюджета доходов и расходов, бюджета инвестиций, бюджета движения денежных средств;

- отчет об анализе финансового состояния;
- отчеты о производстве и отгрузке товаров;
- отчеты об исполнении планов маркетинга;
- отчет о результатах НИОКР;
- инвестиционные проекты и отчеты об их реализации;
- отчеты об анализе степени удовлетворенности клиентов;
- отчеты о составе и движении персонала;
- отчет о формировании фонда заработной платы;
- отчет о формировании себестоимости продукции (услуг);
- отчеты об участии в тендерных торгах.

**2. Анализ системы управления оборотным капиталом** показывает, насколько эффективно используются оборотные средства, как организовано управление платежными средствами. Решаются следующие задачи:

- а) оценка эффективности использования оборотного капитала;
- б) анализ управления кредиторской и дебиторской задолженностью;
- в) исследование системы управления запасами.

*Оценка эффективности использования оборотного капитала* осуществляется по показателям структуры, рентабельности и оборачиваемости оборотного капитала, размеру собственных оборотных средств, а также по показателям ликвидности. Внимания заслуживают размер и доля омертвленного оборотного капитала.

*Управление кредиторской и дебиторской задолженностью* оценивается по доле в структуре пассивов (кредиторская) или активов (дебиторская), показателям оборачиваемости, показателям ликвидности. Следует обращать внимание на соотношение темпов прироста кредиторской и дебиторской задолженности между собой и в отношении темпа прироста выручки. Отсутствие ответственных лиц, правил и процедур принятия финансовых решений может свидетельствовать о неэффективности системы управления финансами.

*Управление запасами* оценивается по показателям структуры и динамики, срока хранения запасов, доле испорченных, неликвидных, медленно оборачиваемых или неиспользуемых запасов. В промышленной фирме следует обращать внимание на размер и долю незавершенного производства в структуре запасов. При неправильной системе учета может сложиться ситуация, когда сырье

и материалы несвоевременно или некорректно списываются, что неизбежно ведет к появлению и увеличению омертвленного оборотного капитала и формированию скрытого убытка, не отраженного в отчете о прибылях и убытках.

По результатам анализа системы управления оборотным капиталом могут быть получены выводы о состоянии организации в следующих аспектах:

- организация процесса материально-технического снабжения;
- организация и управление складским хозяйством;
- организация и управление денежным обращением;
- система управления дебиторской и кредиторской задолженностью;
- политика работы с кредиторами и дебиторами;
- обеспеченность операционной деятельности оборотным капиталом.

**3. Анализ системы управления основным капиталом.** Сущность данного анализа состоит в оценке имущественного комплекса и оценке его достаточности (избыточности) для данной организации в рамках выбранных видов деятельности. При анализе системы управления оборотным капиталом следует выяснить:

- наличие всех объектов основных средств, которыми владеет или распоряжается компания на праве собственности или аренды (концессии);
- фактическое использование основных средств — загруженность производственных мощностей, сменность работы, выпуск продукции и т.д.;
- физическое состояние используемых объектов основных средств и их способность выполнять паспортные технические характеристики;
- использование объектов основных средств, которые не участвуют в операционной деятельности;
- достоверность документов, подтверждающих право владения или использования основных средств — договоры, свидетельства и пр.;
- обеспеченность операционной деятельности основными средствами;
- экономическая эффективность использования основных средств.

Анализ системы управления основным капиталом — это не проведение инвентаризации, при которой выявляется фактическое наличие объектов

основных средств и их состояние. Важно понять, как организовано принятие управленческих решений о вовлечении в хозяйственный оборот и использовании основных средств. Также следует сделать выводы о том, насколько обеспечена операционная деятельность компании основными средствами. И наконец, нужно оценить риск того, что основные средства, имеющие решающее значение для операционной деятельности, могут быть выведены из хозяйственного оборота в силу непредвиденных действий, к примеру арендодателей или наложения взыскания со стороны третьих лиц.

**4. Система планирования и бюджетирования.** При оценке системы планирования и бюджетирования следует обратить внимание на такие аспекты:

- система управленческой отчетности;
- методология и организация планирования и бюджетирования;
- формы полномочий и ответственности в процессе планирования;
- порядок и нормативно-методическая документация по нормированию затрат и калькуляции себестоимости продукции;
- нормативная база ценообразования на продукцию (услуги);
- организация и управление затратами;
- система материально-экономического стимулирования.

Компания должна иметь полноценную нормативно-методическую базу планирования и бюджетирования. Ключевыми нормативными документами являются положения об оперативном планировании и бюджетировании, положение о финансово-экономической службе, порядок согласования планов и бюджетов подразделений и дочерних обществ, положение о ключевых показателях деятельности, положение о стратегическом планировании. Дополнением к данным документам могут быть инструкции, к примеру, составления карт ключевых показателей деятельности.

Следует обращать внимание и на организацию процессов составления планов и бюджетов. Важны не только регламенты, но и культура планирования. Бюрократичность, формализм и рутинность процедур, с одной стороны, и поспешность, непродуманность или необоснованность планов и бюджетов — с другой, снижают результативность

планирования, делают полученные документы не востребованными или несоответствующими действительности. Следует понимать, что сначала принимаются на будущее решения, отражаемые в планах, которые затем оцениваются в терминах бюджетов, хотя многие руководители ошибочно предпочитают действовать в обратном порядке.

По итогам оценки процессов планирования и бюджетирования могут быть сделаны выводы о системе управления организацией в таких аспектах:

- методология, организация и результативность процессов планирования и бюджетирования;
- достоверность и полнота планово-отчетной документации;
- степень развития нормативно-методической базы планирования и бюджетирования, ценообразования, управления затратами и материально-экономического стимулирования персонала;
- организация и эффективность системы управления затратами;
- степень выполнения бюджетной дисциплины;
- действенность механизма ценообразования.

#### **5. Система учета хозяйственных операций.**

Организация может одновременно применять различные системы учета — управленческий учет, бухгалтерский учет, налоговый учет и др. Возможно применение международных стандартов финансовой отчетности. Достоверность и актуальность управленческой отчетности складываются из правильности учетных операций, оформления первичных документов, быстрой обработки массивов учетных данных. Все это должно быть соответствующим образом организовано и обеспечено. Правильные учет затрат на производство и калькуляция себестоимости продукции должны обеспечивать:

- своевременное и достоверное отражение в учете фактических затрат, связанных с производством и сбытом продукции, а также непроизводительных расходов и потерь, допускаемых на отдельных участках производства;
- контроль над эффективным использованием сырья, полуфабрикатов, материалов, топлива, энергии, фонда оплаты труда, а также над соблюдением смет расходов на обслуживание и управление производством.

Компании иногда допускают ошибки в учете производственных затрат и расчете себестоимости продукции. Следствием этого являются неправильно рассчитанные фактические и плановые

цены на продукцию, неверная ценовая политика. Во многих случаях компании неверно определяют объект учета затрат, что приводит к ошибкам в оценке доходов и расходов, неконкурентоспособности по цене, снижению мотивации основного персонала. Система учета затрат должна как можно лучше учитывать особенности операционной деятельности и своевременно выдавать достоверные данные о себестоимости продукции.

По результатам оценки системы учета хозяйственных операций могут быть сделаны выводы в следующих аспектах:

- правильность всех видов учета хозяйственных операций;
- достоверность данных учета и управленческой отчетности;
- влияние системы налогообложения на построение бизнес-модели;
- степень автоматизации учетных операций;
- достоверность и современность информации, необходимой для принятия решений каждым руководителем и ответственным работником.

**6. Система правового обеспечения.** Защита компании в правовой сфере является важной составляющей процесса управления. С одной стороны, необходимо своевременно оформлять права на объекты, которыми компания владеет или использует, с другой стороны, нужно препятствовать действиям третьих лиц, которые могут привести к утрате этих прав. Фирма должна соблюдать все договорные условия и требования законодательства и надзорных органов. Соответственно, необходимо организовать процесс правового обеспечения.

Локальными нормативными документами в компании должны быть предусмотрены порядок подготовки и согласования проектов договоров, заключения договоров, контроля в процессе их исполнения, а также ведение претензионно-исковой работы. Определяются ответственные исполнители по договорам в соответствии с ключевыми направлениями деятельности компании. Ведение договорной работы, заполнение реестра договоров и хранение документов, как правило, осуществляются с помощью программ электронного документооборота. Все заключенные договоры должны соответствовать нормам законодательства и требованиям надзорных органов. По условиям договоров интересы компании как стороны договорных отношений должны быть защищены в полной мере. Следует обеспечивать надлежащий

учет и хранение всех учредительных документов, лицензий, свидетельств, решений участников, протоколов совета директоров, а также документов, содержащих информацию о контрагентах.

Фирма, которая занимается инновационной деятельностью, обладает множеством прав на объекты интеллектуальной собственности, которые охранять сложнее, нежели любые другие права. Защита прав на интеллектуальную собственность должна быть поставлена на систематическую основу, что позволит постоянно добиваться конкурентных преимуществ в инновационной сфере. На все имеющиеся права следует иметь правоустанавливающие и правоудостоверяющие документы.

По результатам оценки системы правового обеспечения могут быть сделаны выводы относительно следующих аспектов состояния компании:

- организация работы с договорами, претензиями, исками и иными юридическими документами;
- эффективность внутреннего административного контроля;
- степень защищенности прав на объекты, используемые в операционной деятельности, включая права на интеллектуальную собственность;
- организация трудовых отношений с трудовым коллективом и каждым работником по отдельности;
- выполнение требований законодательства о труде.

**7. Система управления технологическим развитием.** Одним из наиболее сложных аспектов управления в инновационных компаниях, производственных предприятиях и промышленных корпорациях является управление технологическим развитием. Сложность данного процесса объясняется не только трудностями в разработке или внедрении новых технологий, но и тем, что в компании должны быть организационно обособленные подразделения, ответственные за его эффективность, а также тем, что требуется большой объем документации для различных проектов, которых может быть достаточно большое количество. Сложность представляет даже проектная форма реализации процесса технологического развития.

Управление НИОКР требует разработки всех видов проектной документации и отчетов о проведенных исследованиях. Кроме этого, в компании должно быть обособленное подразделение,

ответственное за управление НИОКР. Оно должно заниматься внедрением технических и технологических новинок, решением производственных проблем, применением опыта ведущих компаний. В компании должны постоянно внедряться новые продукты, производственные и технологические процессы, за счет которых будет увеличиваться объем продаж и расти эффективность операций. Все это должно быть правильно организовано.

Наличие портфеля инновационных проектов свидетельствует о том, что компания располагает новыми и перспективными технологическими решениями (собственными и приобретенными), которые могут существенно увеличить доходы и обеспечить прибыльность бизнеса в будущем. Каждый проект должен тщательно прорабатываться с технической и экономической точек зрения. Плановая документация и отчеты по проектам должны своевременно оформляться. Инновационная деятельность компании, с одной стороны, должна быть направленной на формирование конкурентных преимуществ, и, с другой стороны, быть прозрачной для ее собственников. За управление каждым проектом в компании назначаются ответственные лица. Процесс управления проектами должен иметь необходимое информационное, техническое, организационное, кадровое и методическое обеспечение.

По итогам оценки системы управления технологическим развитием могут быть сделаны выводы о состоянии организации в следующих аспектах:

- организация и управление НИОКР;
- эффективность инвестиционной деятельности;
- портфель инновационных и инвестиционных проектов;
- организация финансирования проектов;
- наличие технологической платформы и конкурентные преимущества;
- информационное, организационное, кадровое и методическое обеспечения управления проектами.

**8. Маркетинг и привлечение потребителей.** Маркетинговая деятельность, направленная на привлечение и удержание потребителей, должна быть организована надлежащим образом. В компании должны быть подразделения, ответственные за привлечение покупателей, организацию участия в тендерных торгах, рекламную и выставочную деятельность, поддержание форматов,

соблюдение стандартов и т.д. Мероприятия по маркетинговой деятельности следует планировать, а после их завершения необходимо составлять соответствующие отчеты.

*Привлечение и удержание потребителей.* В компании должны быть налажены процессы, направленные на привлечение и удержание потребителей. Для этого необходимо создавать организационные условия. Безусловно, каждый вид рыночной деятельности требует специфической организации процессов привлечения и удержания клиентов; и это должно быть сделано. Кроме того, в компании нужно четко определить целевые группы клиентов, выработать подход к каждой из них и сформировать ценное предложение. Также должны иметься в наличии политика и стандарты работы с клиентами.

*Продвижение товаров на рынок.* Каждый товар должен на систематической основе продвигаться на рынок. Необходимо проводить организационную работу по участию в выставках, презентациях, информированию потребителей, развитию дилерской сети, оформлению мест продаж и т.д. Данные мероприятия должны носить комплексный характер, быть направленными на привлечение потребителей. Мероприятия по продвижению товаров должны планироваться, а результаты их выполнения — тщательно анализироваться. Товары должны соответствовать критериям качества и цены, а между компанией и потребителями необходимо наладить хорошую обратную связь: все их запросы и предпочтения должны находить отражение в потребительских свойствах продуктов и услуг.

*Создание конкурентных преимуществ.* Компания должна в полной мере владеть ситуацией на рынках сбыта, анализировать существующие ценовые условия, выяснять состав и поведение конкурентов, изучать состояние и тенденции развития конкурентной среды. Руководство должно четко понимать, какими основными возможностями располагает фирма, какие конкурентные преимущества имеются. Понимание источников и факторов конкурентоспособности позволит компании непрестанно вырабатывать и осуществлять успешные конкурентные стратегии. Создание конкурентных преимуществ должно быть налаженным процессом.

На основании результатов оценки процесса управления маркетинговой деятельностью делаются выводы по следующим аспектам:

- организация и управление маркетинговой деятельностью;
- результативность процессов привлечения и удержания потребителей;
- эффективность деятельности по формированию и улучшению имиджа компании в глазах потребителей и общественности;
- политика и организация работы с потребителями;
- создание, развитие и поддержание основных возможностей;
- способность и возможность компании вести конкурентную борьбу.

**9. Инвестиционная деятельность.** В компании должен быть налажен процесс планирования инвестиционной деятельности вне зависимости от того, какие инвестиционные решения принимаются. С одной стороны, необходимы стратегия инвестирования и портфель проектов, а с другой стороны, планирование инвестиций на год, квартал, месяц позволяет правильно организовать финансирование инвестиций, сбалансировать денежный поток и не допустить возникновения кассовых разрывов. Поэтому процесс планирования объектов и источников инвестиционной деятельности обособлен от других видов управленческой деятельности. Как правило, в крупной компании планированием инвестиций занимается отдельное подразделение, тогда как небольшие предприятия могут привлекать внешних консультантов для решения подобных задач. Соответственно, компания должна иметь нормативно-методическую базу по разработке инвестиционных проектов, бюджетов развития, планов финансирования проектов, утверждения планово-отчетной документации.

Процедура принятия инвестиционных решений является аналитической, поскольку все параметры таких решений количественно выражены. Однако руководители часто пренебрегают формальной стороной подготовки и принятия инвестиционных решений, что существенно снижает рентабельность инвестиций, увеличивает вероятность наступления рисков, распыляет инвестиционные ресурсы. Принятие инвестиционных решений не может быть эвристической процедурой, требуется строго определенная процедура сбора и анализа исходных данных, разработки и оптимизации инвестиционного проекта, его согласования и утверждения. В больших компаниях принятием

таких решений занимается определенная группа высших руководителей, в частности инвестиционный комитет. Решения о реализации проектов, требующих вложения больших средств, может принимать совет директоров. Следовательно, в компании должны быть выстроены соответствующие процедуры и регламенты, на основании которых определяются функциональные обязанности подразделений в процессе сбора исходных данных, разработки инвестиционных проектов, подготовки и согласования инвестиционных решений, контроля их исполнения. Кроме того, должны быть определены права и полномочия высших руководителей относительно принятия решений об использовании собственных средств и привлечении заемного капитала.

По результатам оценки процесса инвестиционной деятельности могут быть сделаны выводы о состоянии организации в следующих аспектах:

- организация и управление инвестиционной деятельностью;
- целенаправленность инвестиционной деятельности;
- регламентация и стандартизация процесса разработки инвестиционных программ, планов и проектов, а также процедур подготовки, принятия и контроля исполнения инвестиционных решений;
- организация финансирования инвестиционных проектов;
- формы полномочий и ответственности руководителей в принятии и исполнении инвестиционных решений.

По результатам диагностики состояния организации составляется отчет, структура которого соответствует названным выше этапам. Методика экспресс-диагностики состояния организации, разработанная автором, нашла успешное применение в компаниях Пермского края.

## Литература

1. Мерсер Д.М. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1991. 456 с.
2. Mills D. and Friesen B. Broken Promises: an Unconventional View of What Went Wrong at IBM. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 210 p.
3. Блинов А.О. Организационная диагностика в современных организациях // Россий-

ский академический журнал. 2013. № 1. С. 6–10.

4. Грязнова А.Г., Мельник М.В., Бердников В.В. Развитие методов и приемов диагностики состояния и перспектив развития бизнеса // Школа университетской науки: парадигма развития. 2010. № 1. С. 6–11.
5. Магданов П.В. Теоретические и методологические основы стратегического планирования в корпорациях. Ч. 3. Организация стратегического планирования в корпорации. Пермь: Зап.-Урал. ин-т экономики и права, 2014. 248 с.
6. Мельник М.В. Развитие стратегического аудита // Инновационное развитие экономики. 2012. № 4 (10). С. 42–49.
7. Бариленко В.И., Бердников В. В, Гавель О.Ю. Аналитическое обоснование перспективных бизнес-моделей компаний малого бизнеса // Управленческие науки. 2014. № 4. С. 67–76.

## References

1. Merse D.M. INM: management in the most prosperous world corporation. The translation from English. Moscow, 1991. 456 p. (in Russian).
2. Mills D. and Friesen B. Broken Promises: an Unconventional View of What Went Wrong at IBM. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 210 p. (in English).
3. Blinov A.O. Organizational diagnostics in modern organizations. Rossiyskiy akademicheskiy zhurnal. 2013, No.1, pp. 6–10 (in Russian).
4. Gryaznova A.G., Melnik M.V., Berdnikov V.V. The development of methods and techniques development of position diagnostics and business development perspectives. Shkola universitetskoy nauki: paradigma razvitiya. 2010, No. 1, No, pp. 6–11 (in Russian).
5. Magdanov P.V. Theoretical and methodological bases of strategic planning in corporations. Part III. Perm. West Ural Economy and Law Institute, 2014. 248 p. (in Russian).
6. Melnik M.V. The strategic auditing development. Inovatsionnoye razvitiye ekonomiki. 2012, No.4 (10), pp. 42–49 (in Russian).
7. Barilenko V.I., Berdnikov V.V., Gavel O.Y. Analytical grounding of small business companies perspective business models. Upravlencheskiye nauki. 2014, No.4, No. 67–76 (in Russian).

УДК 338.246 (045)

# Антикризисное управление: современная концепция и основной инструментарий

**РЯХОВСКАЯ АНТОНИНА НИКОЛАЕВНА**, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета, ректор Института экономики и антикризисного управления, заслуженный экономист Российской Федерации  
E-mail: [finunau@mail.ru](mailto:finunau@mail.ru)

**КОВАН СЕРГЕЙ ЕВГЕНЬЕВИЧ**, кандидат технических наук, профессор кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета  
E-mail: [finunau@mail.ru](mailto:finunau@mail.ru)

**Аннотация.** В статье исследуются основные цели, ценности, концепция нового научного направления – антикризисного управления, обосновывается положение о том, что кризис рассматривается как неизбежный этап развития социально-экономической системы любого уровня, угрожающий ее существованию. Особое внимание уделено рассмотрению отличий антикризисного управления от менеджмента, ориентации их целей и ценностей, имеющих взаимосвязей.

Представлены течение и возможные последствия кризиса, базовые задачи антикризисного управления, его результаты, в том числе снижение негативных последствий в случае разрушения системы и необходимости утилизации ее частей с выделением ценностей, которые могут быть использованы другими системами. Особое внимание уделено важнейшим результатам антикризисного управления – сохранению системы и ее обновлению с возможной сменой ее собственника.

Рассматриваются виды антикризисного управления, соответствующие разным степеням развития негативных и кризисных явлений, в том числе антиципативное, превентивное, реактивное, реабилитационное. Проведен анализ статистических данных, характеризующих изменение доли убыточных крупных и средних организаций России, а также величину просроченной задолженности за период с 2004 по 2015 г. Рассмотрены особенности принимаемых мер на микро-, мезо-, макроуровнях российской экономики.

**Ключевые слова:** антикризисное управление; антиципативное, превентивное, реактивное, реабилитационное антикризисное управление; социально-экономические системы; различия антикризисного управления и менеджмента; убыточные организации; просроченная задолженность.

## Anti-crisis management: a modern concept and the main instrumentarium

**RYAKHOVSKAYA ANTONINA N.**, Doctor of Economics, professor, the head of the department „Strategic and anti-crisis management” of the Finance university, the rector of the Institute of Economics and anti-crisis management, Honored master of Economics of the Russian Federation  
E-mail: [finunau@mail.ru](mailto:finunau@mail.ru)

**KOVAN SERGEI E.**, PhD, professor of the department „Strategic and anti-crisis management” of the Finance university  
E-mail: [finunau@mail.ru](mailto:finunau@mail.ru)

**Abstract.** *The article investigates the main aims, values and the concept of anti-crisis management, as a new scientific direction; settles down the statement about the crisis as an inevitable stage of social and economic development of a system at any level threatening its existence. The concept of crisis in anti-crisis management is considered. The article introduces the running and possible crisis consequences, anti-crisis management basic tasks, its results including decreasing the negative consequences in case of system's collapse and the necessity of its parts' utilization distinguishing the values which can be used by other systems. A particular attention is paid to the system maintenance and its upgrade with the possible change of its owner as the most important results of anti-crisis management.*

*The kinds of anti-crisis management corresponding to different development levels of negative and crisis events including anticipatory, preventing, reactive, rehabilitative are considered.*

*The statistic data analysis characterizing unprofitable big and medium Russia organizations' share changing and also the dimensions of expired indebtedness as of from 2004 to 2015 has been conducted. The peculiarities of taken measures at Russia economy micro-, meso-, macro levels have been considered.*

*A special attention is paid to grounding the differences of anti-crisis management from management, their targets, values, interrelations orientation.*

**Keywords:** *anti-crisis management, anticipatory, preventing, reactive anti-crisis management, social and economic systems, the differences of anti-crisis management from management, unprofitable organizations, expired indebtedness.*

В России в системе управленческих наук сформировалось уникальное направление, целью которого является оптимизация функционирования и взаимодействия экономических систем различного уровня в периоды возникновения и преодоления кризисов — антикризисное управление. Вопреки сложившемуся стереотипному мнению антикризисное управление — это не синоним банкротства. Несмотря на то, что на первом этапе формирования антикризисного управления, в начале 90-х годов XX в., оно развивалось как теоретическое обоснование и осмысление возникшего в отечественной экономической и юридической практике института банкротства. Но с течением времени с учетом опыта предложения современных вызовов и угроз сформировалось научное направление — антикризисное управление, которое развивается и трансформируется с развитием экономических отношений в России и в мире. Основные этапы развития антикризисного управления и его изменение за прошедшее время представлены в работе авторов данной статьи [1–4]. Институт банкротства представляет собой один из важных, но не единственный и не определяющий инструмент антикризисного управления на микроуровне.

Объектами антикризисного управления в настоящее время являются социально-экономические системы различного уровня, в том числе индивидуальные предприниматели, малый и средний бизнес, крупные компании и предпринимательские группы, экономика городов

муниципалитетов, регионов и стран. В 2009–2010 гг. возникла практика антикризисного управления мировой экономикой, погрузившейся в глобальный финансовый кризис.

Особенностью антикризисного управления является то, что кризис рассматривается как неизбежный этап развития субъекта экономики. Кризис может быть вызван ошибками управления, но даже если их нет, логика развития любой социально-экономической системы приводит к тому, что прежняя модель функционирования больше не устраивает ее руководство, собственников и должна быть заменена на другую, новую модель, которая обладает большим потенциалом развития. Подробно эти вопросы рассмотрены в монографии [1].

Важнейшая задача антикризисного управления — не допустить кризис, вызванный ошибками управления, а в условиях объективно возникающих кризисов — обеспечить их наиболее безболезненное прохождение.

Под термином «антикризисное управление» сейчас понимают такой вид управления, при котором в экономических системах разного уровня происходят управляемые процессы подготовки к кризису, его прогнозирование, предупреждение кризисов, обеспечение функционирования систем в периоды кризисов, смягчение отрицательных последствий кризисов и использование факторов кризисов для развития. Указанное определение предусматривает все основные задачи антикризисного управления.

Специалисты в области менеджмента могут возразить, что и они часто занимаются этими вопросами: прогнозируют кризисные явления, реализуют мероприятия по их предупреждению, сохранению объекта управления и его развитию, несмотря на всевозможные негативные события и внешние кризисы. Указанный комплекс вопросов по утверждению некоторых специалистов в области менеджмента практически не отличается от задач антикризисного управления, что является основанием для отрицания особенностей рассматриваемого относительно нового научного направления.

В данной статье авторы отвечают на ряд вопросов, а также на ряд других вопросов, связанных со спецификой антикризисного управления и его особого места в системе управленческих наук.

Действительно, исследования и практическое приложение антикризисного управления и менеджмента одинаковы. Для принятия управленческих решений используется почти те же инструменты, что и в обычном менеджменте — анализ и диагностика состояния объекта, оценка стоимости имущества и бизнеса, реструктуризация компании и т.д. При этом наличие в антикризисном управлении специфического инструмента — института банкротства и специального законодательства, регламентирующего его функционирование, определенно является недостаточным, чтобы претендовать на отдельное направление в управленческих науках.

**Антикризисное управление** — это прежде всего **иная концепция, которая коренным образом отличается от концепции менеджмента.**

Менеджмент ориентирован на успешную деятельность объекта управления, его целью является

повышение эффективности функционирования. Если речь идет о коммерческой структуре, то его основной задачей является обеспечение прибыльности и доходности путем рациональной организации производственного процесса, оказания услуг и т.п.

Таким образом, менеджмент ориентирован «внутри» объекта, его система целей и ценностей неразрывно связана с объектом управления. На рис. 1, а об этой особенности менеджмента свидетельствует то, что начало координат воображаемой «системы целей и ценностей» находится внутри объекта управления. Можно сказать, что это «фирмо-центрическая» система.

Напротив, антикризисное управление ориентировано на интересы внешней среды объекта, на его окружение. Главной ценностью является обеспечение стабильности и равновесия во внешней среде, которая является экономической системой более высокого порядка, чем объект управления (например, экономика города, региона, государства) (рис. 1, б).

Поэтому целью антикризисного управления является не обеспечение благополучия объекта управления, а благополучие систем более высокого уровня. И эта цель должна быть достигнута, даже если для этого понадобится разрушить и/или переформатировать сам объект управления. На рис. 1, б направленность антикризисного управления на интересы внешней среды иллюстрируется тем, что начало координат его «системы целей и ценностей» находится как раз во внешней среде, вне объекта управления.

Таким образом, антикризисное управление — это не просто какой-то особый режим управления в особых условиях (хотя и это тоже!). Это

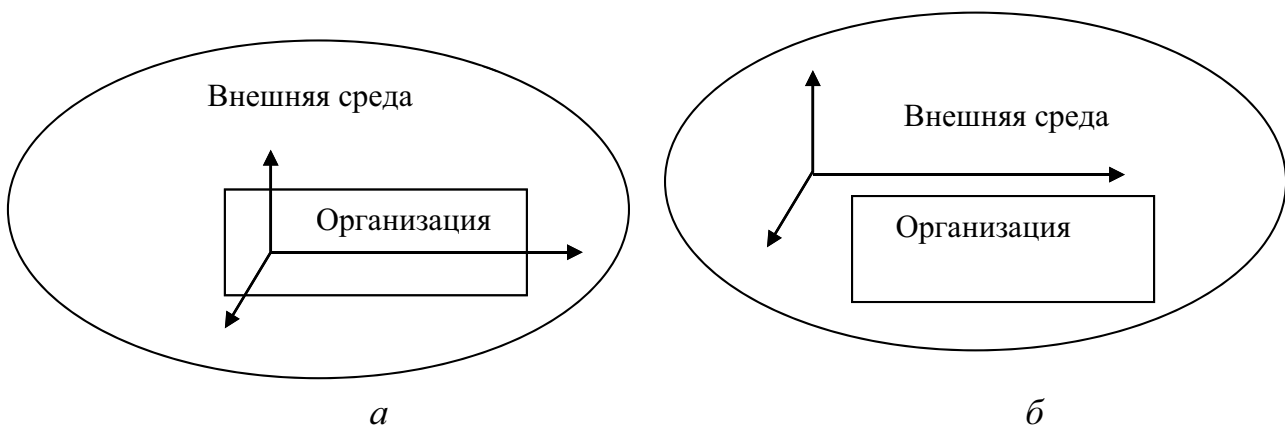


Рис. 1. Ориентация целей и ценностей менеджмента (а) и антикризисного управления (б)

управление с другими целевыми установками и в интересах более широкого круга лиц, чем любой другой вид управления социально-экономическими системами.

В этой связи взаимосвязь менеджмента и антикризисного управления выражается в следующем: до тех пор, пока цели менеджмента и интересы субъектов менеджмента (менеджеров и собственников организации) не противоречат интересам внешней среды (экономике и общества), различные мероприятия по предупреждению и предотвращению кризисных явлений могут осуществляться силами менеджмента и на основе внутренних ресурсов или доступных для привлечения внешних ресурсов. Обычно это имеет место в начальные периоды возникновения кризисных явлений.

С увеличением воздействия негативных факторов доступных ресурсов может оказаться недостаточно, и кризисный объект начинает оказывать негативное влияние на окружающую среду. Для организаций это проявляется в возникновении непогашенных долгов перед разными кредиторами и государством. В этот период начинают расходиться между собой интересы кризисной организации и интересы лиц в ее окружении. Очевидно, что теперь *оставить ситуацию* на ответственность только внутреннему менеджменту уже невозможно. Поэтому полномочия по управлению кризисным объектом должны перейти на другой уровень — к субъектам антикризисного управления.

Сказанное выше наглядно иллюстрирует *рис. 2*, где по горизонтальной оси изменяется время развития кризисных явлений, а по вертикальной — дано изменение соотношений антикризисного управления в организации и доли менеджмента (в условных процентах от 0 до 100%).

Современная концепция антикризисного управления подразумевает, что в периоды, когда все благополучно и нет опасных негативных факторов, доля антикризисного управления в общем объеме управленческих действий относительно невелика, но она есть (на *рис. 2* — антиципативное и превентивное антикризисное управление). Чаще всего в этот период проводится наблюдение за текущей ситуацией — мониторинг с целью выявления негативных факторов. С увеличением воздействия негативных факторов доля антикризисного управления возрастет, а в период кризиса может

достигнуть 100%, полностью вытеснив обычные методы и приемы управления, заменив их на антикризисные\*.

Если кризисную организацию удалось сохранить, то доля антикризисного управления постепенно снижается до необходимого минимального уровня. Если организация в ходе кризиса разрушена, то антикризисное управление обеспечивает минимизацию отрицательных последствий и прежде всего социальных отрицательных последствий.

Таким образом, к базовым принципам антикризисного управления следует отнести следующие.

- Кризис воспринимается как опасность — его негативным последствиям необходимо противодействовать в течение всего периода кризиса: от его возникновения до окончания.
- Одновременно кризисы несут в себе обновляющий потенциал — факторы кризиса следует использовать для развития.
- В случае обнаружения симптомов кризиса на начальной стадии их можно локализовать меньшими затратами и не допустить их усиления.
- Различные варианты реагирования на негативные явления и факторы необходимо разработать заранее, чтобы при их наступлении незамедлительно применить соответствующие антикризисные меры.
- В ходе разрешения кризиса в подавляющем большинстве случаев вопросы принадлежности собственности относятся к разряду вторичных: неважно, кому будет принадлежать объект антикризисного управления, главное, чтобы он мог эффективно функционировать.

Данные принципы следует кратко прокомментировать.

В настоящее время понятие кризиса в работах многих авторов, ориентированных на практические приложения, различно. Под кризисом стали понимать чуть ли не любые неприятности и ошибки, которые случаются в деятельности организаций и их менеджеров. Однако на практике большую часть таких явлений можно разрешить методами обычного менеджмента без использования специфического инструментария антикризисного управления [5].

\* Примером является арбитражное управление в особом правовом режиме института банкротства.

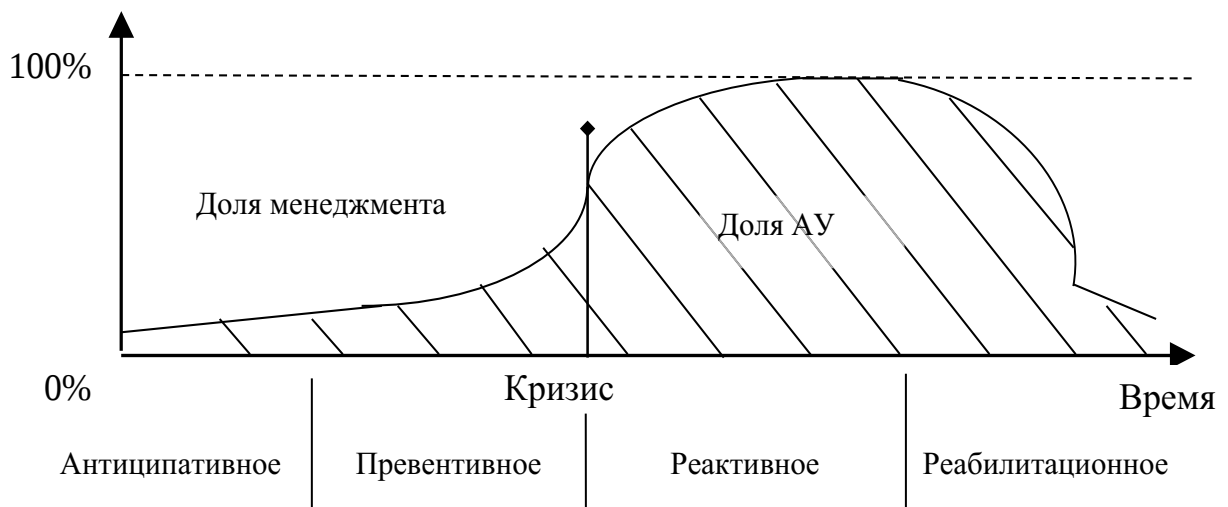


Рис. 2. Соотношение процентных долей менеджмента и управления в период развития кризисных факторов, виды антикризисного управления

В антикризисном управлении принято использовать более общее, философски акцентированное определение понятия кризиса [6]. **Кризис — крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.**

Жизнестойкость, жизнеспособность или способность сопротивляться неблагоприятным факторам — это неотъемлемые свойства любого организма или организации, в том числе и социально-экономических систем. Вследствие этого вопрос жизнестойкости — это вопрос выживания.

В этом заключено еще одно базовое отличие антикризисного управления от менеджмента. Для антикризисного управления основой понятия кризиса является то, что *он угрожает самому существованию объекта управления*, а не эффективности, результативности, прибыльности функционирования и т.п. Перечисленные свойства интересуют прежде всего менеджеров, которые работают в социально-экономической системе, в то время как антикризисных управляющих интересует другой вопрос: вопрос собственно существования или разрушения системы в условиях изменившейся внешней и внутренней среды.

Кризис — это переломный период в деятельности системы, который может завершиться только двумя возможными результатами: первый из них соответствует сохранению и обновлению системы, второй — ее разрушению с последующей утилизацией отдельных частей и структурных

элементов. Оба варианта угрожают потерями не только самой системе и людям, которые с ней непосредственно связаны, но и системам во внешней среде. Кризисная ситуация отражается на интересах различных лиц и организаций, и поэтому правила поведения всех заинтересованных лиц нуждаются в государственном регулировании.

Возможен также третий сценарий, когда система не способна к развитию, но по каким-то причинам (социальным, политическим, экономическим) она является необходимой для внешней среды, что предопределяет ее сохранение и продолжение существования за счет других систем. В этом случае кризис, по сути, консервируется, но кризисная система не имеет возможности самостоятельного функционирования и существует как составная часть какой-либо внешней системы. В практике антикризисного управления известны такие случаи, когда социально и экономически значимые организации существовали исключительно за счет поддержки со стороны государства.

На рис. 3 представлены различные варианты последствий кризиса в социально-экономической системе.

Кризис может возникнуть вследствие как внешних, так и внутренних по отношению к объекту управления причин. Они могут быть случайными, закономерными, созданными искусственно или происходить из-за естественных причин. Отсюда следует важное положение о том, что **не все кризисы могут быть предотвращены**, так как

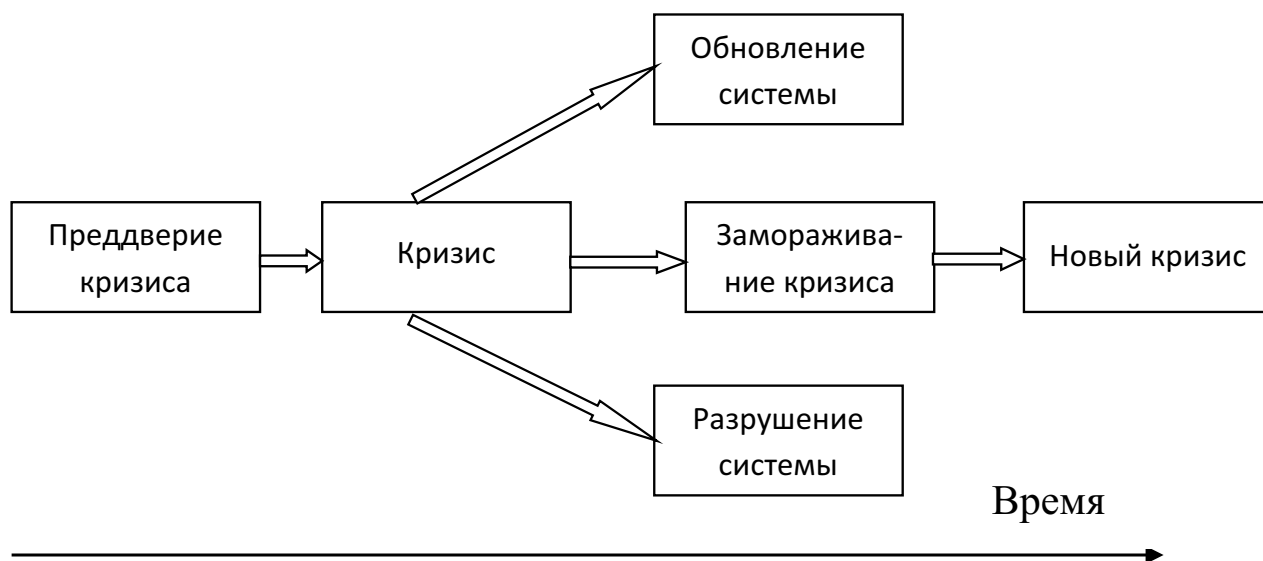


Рис. 3. Течение и возможные последствия кризисов

некоторые причины их возникновения являются объективными и не зависят от деятельности субъектов, осуществляющих управление. Предотвратить такие кризисы невозможно.

**Следовательно, надо научиться работать и сохранять систему даже в том случае, если в ней наступил кризис,** в ходе разрешения которого решается вопрос, будет ли система существовать в перспективе и в каком виде. Те системы, которые имеют потенциал развития, необходимы обществу и собственникам и могут пойти на новый виток, подлежат сохранению, а те, что уже отжили и не подлежат восстановлению, должны очистить экономическое пространство от своего присутствия. Кризис — время перемен [7].

Вместе с тем, очевидно, что есть кризисы, которые наступают в связи с действием субъективных факторов, неквалифицированных или даже противоправных действий руководителей организаций, указания которых обязательны к исполнению. Такого рода кризисы необходимо своевременно выявлять с целью их предотвращения. Причем чем быстрее данные обстоятельства будут выявлены и ликвидированы, тем меньшие потери понесет социально-экономическая система. В связи этим центральное место среди инструментов антикризисного управления занимает уже упомянутый мониторинг, а также диагностика наступления кризисных явлений (рис. 4).

После того как по результатам диагностики выявлено наличие негативных явлений, потен-

циально имеющих возможность перерастания в кризис, наступает период применения антикризисных мер (см., например, [8]), практика применения которых имеет множество примеров.

В случае когда причины кризиса являются объективными (например, бизнес организации перестал быть рентабельным из-за снижения спроса на продукцию) или когда в результате глобального кризиса либо кризиса системы более высокого уровня в экономике произошли серьезные негативные изменения, предотвращение кризиса силами хозяйствующей структуры невозможно. Основной задачей в этом случае является снижение отрицательных последствий кризисов, а используемый инструментарий включает прежде всего применение антикризисной реструктуризации.

В наиболее «запущенных» случаях могут быть задействованы внешние ресурсы, предоставляемые в рамках проведения санации, а также введено внешнее управление в соответствии с действующим законодательством. В качестве примеров внешнего управления социально-экономическими системами можно привести *внешнее управление*, вводимое арбитражным судом на микроуровне в отношении организаций-должников в соответствии с законодательством о банкротстве. На мезоуровне могут использоваться возможности *внешнего финансового управления* на основании бюджетного законодательства.

Результатом антикризисного управления может быть сохранение всей системы либо ее



Рис. 4. Базовые задачи антикризисного управления и последствия кризисов

работоспособных составляющих при ее обновлении (см. рис. 4) и возврат в стабильное состояние, а также ее разрушение ввиду наличия объективных причин кризиса и невозможности дальнейшего функционирования и развития. Базовая направленность антикризисного управления при этом заключается в том, чтобы снизить негативные последствия от разрушения системы и оптимальным образом утилизировать те части системы и ценности, которые могут быть использованы другими системами [1].

В этой связи следует подчеркнуть, что, вопреки распространенному мнению, разрушение системы происходит не из-за кризиса, а из-за невозможности системы работать в изменившихся внешних

условиях, осуществлять свое развитие и выполнять свои «производственные» задачи. Можно таким образом утверждать, что кризис — это последний шанс сохранения системы, а антикризисное управление — это социально-экономический механизм, созданный в целях управления указанным процессом.

В антикризисном управлении возникли и развиваются четыре вида управления [5], которые соответствуют разным степеням развития негативных и кризисных явлений, угрожающих жизнедеятельности системы.

Первый период (см. рис. 2) называют периодом антиципативного антикризисного управления. Антиципативное управление — это

управление, основные функции которого реализуются значительно раньше, чем возникают и могут быть обнаружены самые слабые и ранние признаки кризисных явлений, на той стадии развития защищаемого объекта, когда в его жизнедеятельности все еще стабильно. При этом учитываются возможности негативного развития событий с целью обеспечения объекта управления вариантами и инструментами готовности к любому развитию событий. Основными задачами этого периода антикризисного управления являются: мониторинг ситуации и заблаговременная подготовка к возможным негативным проявлениям — планирование и обеспечение непрерывности бизнеса [9].

В случае выявления негативных факторов, которые потенциально могут привести к кризису, антиципативное управление должно быть преобразовано в превентивное антикризисное управление. Обычно *превентивное управление* (как и антиципативное) проводится силами менеджмента организации, возможно с привлечением внешних антикризисных консультантов. Целью превентивного управления является предотвращение наступления кризиса, т.е. ситуации, когда возникает угроза самому существованию организации. При этом доля антикризисного управления постепенно возрастает (см. рис. 2). Основными инструментами в этом случае являются различные способы урегулирования задолженности, реструктуризации бизнеса и имущественного комплекса — все, что в настоящее время называют методами финансового оздоровления (см. рис. 4).

В случае когда превентивные меры не достигли успеха и полномасштабный кризис организации все же наступил, должен включаться режим *реактивного антикризисного управления*. Традиционно в российской практике именно этот вид управления ассоциируется со всем антикризисным управлением в целом. От успеха или неудачи реактивного антикризисного управления зависит возможность сохранения кризисного объекта, его переформатирования или полное прекращение существования. Основные цели — возврат кризисной организации в равновесное состояние, разрешение кризиса с наименьшими потерями для внешней среды. В этом случае используются указанные выше инструменты, а также специфический инструментарий антикризисного реактивного управления — антикризисная

реструктуризация, санация, банкротство (см. рис. 4). При этом доля антикризисного управления возрастает очень резко (см. рис. 2), достигая 100%-го уровня. Часто в процессе реактивного антикризисного управления принимают участие специально назначенные уполномоченными органами или арбитражным судом внешние управляющие, а также антикризисные консультанты, специализирующиеся на вопросах антикризисного управления.

*Реабилитационный этап* антикризисного управления осуществляется после того, как ситуация в целом стабилизировалась, и система исследует и разрабатывает новые варианты, обеспечивающие равновесие с внешней средой. Реабилитационное управление проводится в целях укрепления устойчивости системы на новом этапе развития и выполняет функции оздоровления экономического пространства после завершения кризиса. При этом в случае сохранения системы или ее части в работоспособном состоянии ей необходимы различные способы поддержки, а в случае если систему сохранить не удалось, реабилитационный этап направлен на минимизацию негативных социальных и экономических последствий кризиса.

В отношении реабилитационного антикризисного управления на микроуровне организаций существующие подходы (реализуемые в процедурах банкротства) содержат положения, в соответствии с которыми подлежат сохранению не организации в собственности конкретных лиц, а деятельность (бизнес), который осуществляет данная организация. При этом все необходимое для осуществления данного бизнеса — имущественный технологический комплекс — реализуется целиком и переходит в руки других собственников.

Это еще одна особенность антикризисного управления, которую можно считать уникальной.

В отличие от большинства экономических принципов рыночной экономики антикризисное управление содержит принцип, который ставит общественное выше личного. При этом право собственности уважается, но не возводится в абсолют. В ряде случаев указанным правом могут пожертвовать ради благополучия систем внешнего, более высокого уровня.

В заключение данной статьи целесообразно предоставить некоторые данные, которые подтверждают актуальность антикризисного управления в настоящее время.

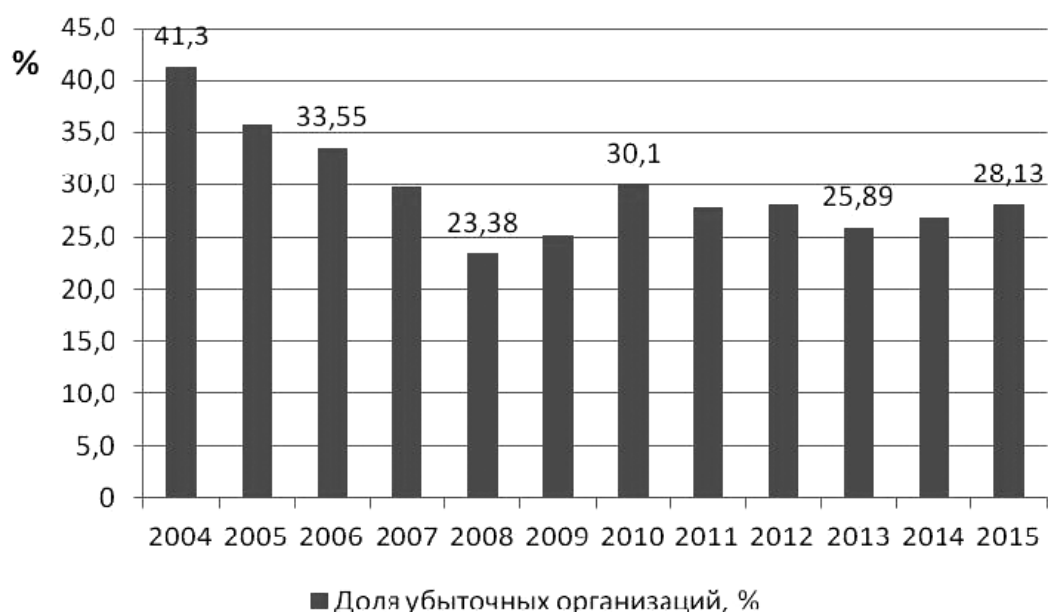


Рис. 5. Доля убыточных крупных и средних организаций России

На микроуровне экономики России организации реального сектора продолжают испытывать финансовые проблемы. Были проанализированы статистические данные по 60 тыс. крупных и средних организаций, среди которых доля убыточных остается на высоком уровне и составляет почти треть от общего числа организаций (рис. 5). Также значительными темпами возрастает величина просроченной задолженности организаций по обязательствам (рис. 6).

На практике убыточность деятельности приводит к тому, что организация не может своевременно рассчитываться по своим обязательствам, что приводит к росту и доли обязательств, по которым просрочены сроки погашения (кредиторская задолженность по кредитам и займам, по обязательным платежам, задолженность перед работниками и т.д.). В связи со сложным финансовым состоянием организаций реального сектора экономики

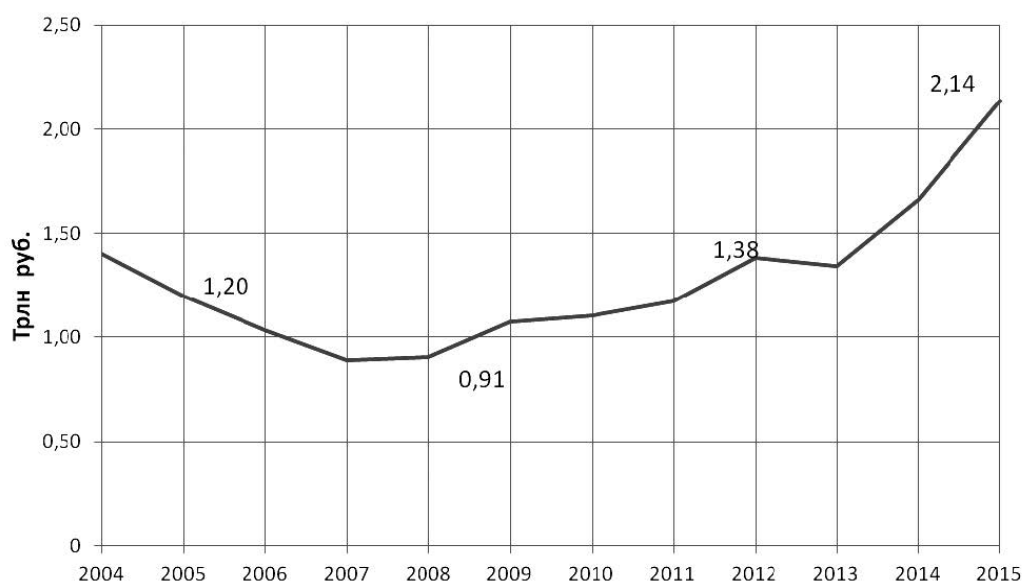


Рис. 6. Просроченная задолженность крупных и средних организаций России по обязательствам

крайне востребованными на практике являются методы предупреждения несостоятельности организаций, а также вопросы разрешения кризиса неплатежеспособности организаций в процедурах банкротства. В среднем в российской практике в последние годы возбуждается около 30 тыс. дел о банкротстве организаций, включая крупные, средние организации и субъекты малого предпринимательства.

**На мезоуровне** очень важны решение экономических проблем моногородов и их интеграция в российскую экономику в новых условиях. Правительством Российской Федерации сформирован перечень, который содержит 313 моногородов [5], разделенных на три категории в зависимости от социально-экономического состояния монопрофильного населенного пункта и расположенной в нем градообразующей организации.

Учеными Финуниверситета на протяжении нескольких последних лет в рамках госзаказа были проведены исследования финансово-экономического состояния градообразующих организаций российских моногородов. Так, по состоянию на конец 2013 г. значительная их часть (примерно 72%) имеет неудовлетворительные значения финансовых показателей, 16% начинали испытывать финансовые проблемы и только 12% организаций из рассматриваемой совокупности можно было признать относительно благополучными. Подробное исследование по отдельным аспектам финансового состояния организаций показало, что в связи с угрозами утраты финансовой устойчивости и потерей платежеспособности многие градообразующие организации имеют высокие риски возбуждения в их отношении дел о банкротстве. В период с 2012 по 2014 г. 68 градообразующих организаций из-за своего неудовлетворительного состояния в той или иной форме оказались вовлечены в сферу института банкротства, что крайне негативно сказывается на социально-экономическом состоянии моногородов.

**На макроуровне** экономики России в начале 2015 г. утвержден План первоочередных мероприятий по обеспечению устойчивого развития экономики и социальной стабильности в 2015 году [10]. План направлен на преодоление негативных экономических и социальных последствий санкционной политики стран Запада в отношении России и снижение курса валюты.

Основные приоритеты принятого плана полностью соответствуют методологии антикризисного управления экономическими системами и заключаются в поддержке социальной стабильности в стране, сохранении системообразующих факторов и изменении модели функционирования национальной экономики.

Таким образом, в России в системе управленческих экономических наук в настоящее время сформировано и развивается новое научное направление — антикризисное управление, которое имеет собственную оригинальную концепцию, особую систему целей и ценностей, другие необходимые параметры и атрибуты научного направления. Практические приложения антикризисного управления разнообразны и охватывают управление объектами различных экономических уровней. В условиях турбулентности мировой политической и социально-экономической ситуации развитие теории и практики антикризисного управления становится важным элементом обеспечения стабильности экономики России.

## Литература

1. Кован С.Е. Теория антикризисного управления в социально-экономических системах (ресурсный подход): Монография. М.: Инфра-М, 2013. 160 с.
2. Ряховская А.Н., Кован С.Е. Антикризисное управление: развитие научного направления и практики // Управленческие науки. 2014. № 3 (12). С. 29–37.
3. Ряховская А.Н. Антикризисное управление экономическими системами регионов и муниципалитетов // Экономические науки. 2014. № 2 (11). С. 28–34.
4. Ряховская А.Н. Антикризисное управление корпоративными структурами // Проблемы современной экономики. Евразийский международный научно-аналитический журнал. 2014. № 2 (50). С. 129–132.
5. Распоряжение Правительства РФ от 29.07.2014 № 1398-р «Об утверждении перечня монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации (моногородов)». URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70607138/> (дата обращения: 20.08.2015).
6. Коротков Э.М. Антикризисное управление: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2005. 620 с.

7. Программа антикризисных мер Правительства РФ в 2009–2010 гг. // Российская газета. 2009. Федеральный выпуск № 4872. 20 марта.
8. Кован С.Е. Предупреждение банкротства организации: Монография. М.: ИНФРА-М, 2009. 219 с.
9. Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях / А.Н. Ряховская, С.Е. Кован, К.А. Березин и др. М.: Инфра-М, 2014. 157 с.
10. План первоочередных мероприятий по обеспечению устойчивого развития экономики и социальной стабильности в 2015 году. Утвержден Распоряжением Правительства РФ от 27.01.2015 № 98-р. URL: <http://government.ru/media/files/7QoLbdOVNPc.pdf> (дата обращения: 20.08.2015).
4. Ryahovskaya A.N. Anti-crisis management of corporate structures. *Problemi sovremenoy ekonomiki*. 2014, No. 2 (50), pp. 129–132 (in Russian).
5. The RF Government Decree dated 29.07.2014 No. 1398-r „About approval the check-list of monoprofile municipal institutions of the Russian Federation (monocities)”. URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70607138/> (accessed date: 20.08.2015) (in Russian).
6. Korotkov E.M. Anti-crisis management: study guide. Moscow, 2005. 620 p. (in Russian).
7. The RF Government program of anti-crisis measures. *Rosiyskaya gazeta*. 2009, No. 4872, 20, March (in Russian).
8. Kovan S. E Organization bankruptcy preventing: monograph. Moscow, 2009, 219 p. (in Russian).
9. Anti-crisis management transformation under modern economic conditions: monograph / V.N. Alferov, K.A. Berezin, S.E. Kovan. Moscow, 2014. 157 p. (in Russian).
10. A plan of top-priority events for providing the stable economy development and social stability in 2015. It was approved by The RF Government Decree dated 27.01.2015 No. 98-r. URL: <http://government.ru/media/files/7QoLbdOVNPc.pdf> (accessed date: 20.08.2015) (in Russian).

## References

1. Kovan S.E. Social and economic systems anti-crisis management theory (a resource approach): monograph. Moscow, 2013. 160 p. (in Russian).
2. Ryahovskaya A.N., Kovan S.E. Anti-crisis management: the development of scientific direction and practice. *Upravlenheskiye nauki*. 2014, No. 3 (12), pp. 29–37 (in Russian).
3. Ryahovskaya A.N. Anti-crisis management of regions and municipalities economic systems.

## КНИЖНЫЕ НОВИНКИ



**Инновационное развитие России: проблемы и решения: монография / коллектив авторов / Под ред. М.А. Эскиндарова, С.Н. Сильвестрова. Изд. 2-е, перераб. и доп. М.: Финансовый университет при Правительстве РФ, 2014. 1376 с. (на компакт-диске)**

В книге рассмотрены: инновационный путь развития России; инновационная модель и существенные черты инновационного роста экономики страны; вызовы, риски и тупики экспортно-сырьевой модели экономической политики в условиях глобальных вызовов; инновации в России и проблема спроса на них; государственно-частное партнерство как перспективный механизм ускоренного развития инновационной инфраструктуры, а также управление инновациями в экономике, основанной на знаниях. Особое внимание уделено: коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности и ее нормативно-правовым основам в современной России; финансовым механизмам обеспечения деятельности инновационных

организаций; сценарному анализу развития инновационных кластеров в российских регионах; оценке инноваций и инновационных проектов, а также объектов научно-технической информации как меры инновационного роста. Книга может представлять интерес для специалистов в сфере экономики и управления, политологов, преподавателей вузов, аспирантов и студентов, менеджеров в области управления инновационными проектами.

УДК 338.12

# Государственная антикризисная стратегия, задачи и риски реиндустриализации промышленности

**КОЖЕВИНА ОЛЬГА ВЛАДИМИРОВНА**, доктор экономических наук, директор Научно-образовательного центра исследования эффективности и результативности управления Финансового университета  
E-mail: ol.kozhevina@gmail.com

**Аннотация.** Актуальной проблемой на современном этапе является определение стратегических приоритетов развития экономики России. Влияние санкций негативно отразилось на многих отраслях экономики, в том числе промышленном секторе. Реиндустриализация и диверсификация выступают императивами экономической устойчивости России. В статье<sup>1</sup> представлены результаты исследования процессов реиндустриализации и импортозамещения в промышленном секторе. Ключевые вопросы, которые рассмотрены в статье: факторы обеспечения устойчивости экономики и промышленного сектора; поддержка процессов импортозамещения, государственное регулирование и региональное стратегическое управление в промышленности; оценка тенденций развития промышленного сектора за последние годы в сравнении с текущими условиями санкций и ограничений; выявление «точек роста» и «зон опережающего промышленно-технологического развития»; анализ институциональных и нормативно-правовых условий реализации государственной антикризисной стратегии в сфере промышленного развития.

На основе эмпирического анализа динамики основных индексов промышленного развития по России и федеральным округам, а также социально-экономического положения субъектов Федерации выявлены риски, влияющие на эффективность и конкурентоспособность реального сектора. Обозначенные риски целесообразно учитывать в процессе реализации государственной антикризисной стратегии. Сформулированы направления нивелирования и минимизации рисков, определен круг основных задач государственной антикризисной стратегии промышленного развития России и регионов. Выявлены зоны опережающего промышленно-технологического развития, формирования инновационных кластеров и интегрированных структур.

**Ключевые слова:** реиндустриализация, кризис, антикризисная стратегия, государственное регулирование, стратегическое планирование.

## The state anti-crisis strategy, the tasks and risks of manufacture reindustrialization

**KOZHEVINA OLGA V.**, Doctor of Science, Economics, director of the Academic centre investigating the management efficiency and productivity of the Finance University  
E-mail: ol.kozhevina@gmail.com

**Abstract.** Defining the strategic priorities of Russia economic development is the urgent problem nowadays. The sanctions have negatively influenced all the branches of the economy including the industrial sector. Reindustrialization and

<sup>1</sup> Статья подготовлена при финансовой поддержке РГНФ. Грант № 14-12-222004.

*diversification are the imperatives of Russia economic stability. The article<sup>2</sup> considers the results of researching the processes of reindustrialization and import substitution in the industrial sector. The key issues considered in the article are the following: factors of economic stability and industrial sector, support of import substitution, public regulation and regional industrial strategic management, assessment of industrial sector's development trends for the last years in comparison with the current conditions of sanctions and restrictions; detecting the „growth zones” and „the zones of faster industrial and technological development”; analysis of institutional and legal framework of realization the state anti-crisis strategy in the sphere of industrial development.*

*Based on the empirical analysis of main indices dynamics of the industrial development in Russia and federal circuits, as well as social and economic situation of the territorial entities of the Federation the risks influencing the real sector efficiency and competitiveness have been detected. It's useful to take into consideration the mentioned risks in the process of realization the state anti-crisis strategy. The directions of leveling and minimizing the risks have been formulated; the main tasks of state anti-crisis strategy in the sphere of Russia and regions industrial development have been defined. The zones of faster industrial and technological development, the formation of innovative clusters and integrated structures have been detected.*

**Keywords:** reindustrialization, crisis, anti-crisis strategy, public regulation, strategic planning.

Обеспечение устойчивости российской экономики и социальной стабильности общества в настоящее время являются приоритетными задачами федеральных и региональных органов власти. Ключевые направления, предусмотренные антикризисным планом Правительства РФ, следующие:

- поддержка импортозамещения и экспорта по широкой номенклатуре несырьевых, в том числе высокотехнологичных товаров;
- содействие развитию малого и среднего предпринимательства за счет снижения финансовых и административных издержек;
- снижение напряженности на рынке труда и поддержка эффективной занятости;
- концентрация ресурсов на приоритетных направлениях развития;
- повышение устойчивости банковской системы и создание механизма санации проблемных системообразующих организаций [1].

Императивы экономического развития России — реиндустриализация и диверсификация российской экономики, которые предполагают органичный синтез производства, науки и образования [2–7]. В связи с сохранением неблагоприятной внешней конъюнктуры выход отраслей промышленности из рецессии и формирование «ростовых» тенденций их развития могут потребовать более длительного периода, чем запланировано в программных документах.

Как показывают данные *рисунка и таблицы*, динамика основных индексов промышленного

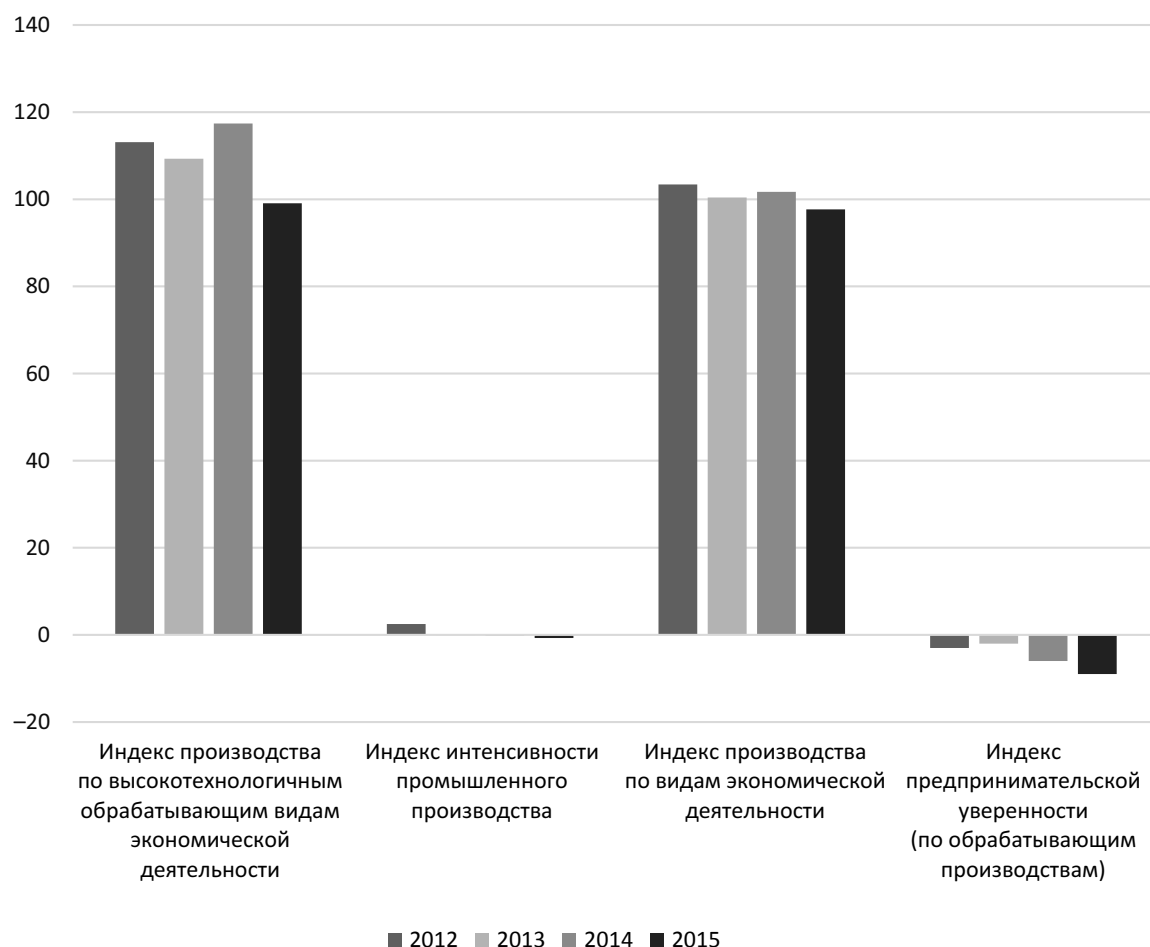
развития имеет отрицательные значения относительно предыдущего оценочного периода 2012–2014 гг. [8].

По данным Федеральной службы государственной статистики (Росстата), в январе — апреле 2015 г. объем промышленного производства по сравнению с январем — апрелем 2014 г. снизился на 1,5%. В апреле 2015 г. по сравнению с апрелем 2014 г. промышленное производство упало на 4,5% после снижения на 0,6% в марте, на 1,6% — в феврале и роста на 0,9% в январе. По сравнению с мартом 2015 г. показатель снизился на 6,5%.

За декабрь 2014 г. — апрель 2015 г. динамика индекса интенсивности промышленного производства находится в стадии систематического спада [9]. Особенно ощутимы его темпы в феврале, марте и апреле (относительно предыдущего месяца соответственно на 1, 1,1 и 0,9%). Это сокращение является естественным следствием воздействия негативных для российской экономики факторов, проявившихся в 2014 г. и в первые месяцы 2015 г. В результате за период с декабря 2014 г. по апрель 2015 г. индекс интенсивности промышленного производства в целом уменьшился на 3,7% в решающей степени за счет его снижения в обрабатывающих производствах на 6,5%.

Перерабатывающий сектор промышленности остается одним из наиболее слабых сегментов российской экономики. Износ основных фондов промышленности в среднем 60%, капитальные вложения в модернизацию промышленности и создание новых конкурентоспособных производств

<sup>2</sup> The article is prepared under the assistance of Russian Humanitarian Science Foundation. Grant No. 14-12-222004.



### Динамика индексов промышленного развития России, в процентах

Источник: составлено автором по данным Росстата.

дифференцированы по отраслям. По информации Минсельхоза России, дополнительные расходы на мероприятия по импортозамещению сельскохозяйственной продукции в 2015–2020 гг. оцениваются в 636 млрд руб. Вариантом решения проблемы является курс на реиндустриализацию экономики — модернизацию отечественной промышленности на основе проведения активной системной промышленной политики, предполагающей обновление производственного аппарата промышленности, восстановление ее структурной (отраслевой) целостности, решение кадровых проблем промышленности, выравнивание пространственных характеристик промышленного потенциала страны [10, 11]. Цели развития сфер промышленного производства, а также институционально-инфраструктурные мероприятия представлены в действующих государственных

программах «Экономическое развитие и инновационная экономика» (утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 марта 2013 г. № 467-р), «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности на период до 2020 года» (утв. распоряжением Правительства РФ от 30 января 2013 г. № 91-р) и Федеральном законе от 31.12.2014 № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» [12].

В рамках реализации мероприятий Государственной программы «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности на период до 2020 года» для создания новых отраслей и рынков ключевыми задачами являются опережающее создание инновационной инфраструктуры, а также снятие регуляторных барьеров и формирование паритетных условий для вывода на рынок инновационной продукции. Для развития отраслей

## Индекс промышленного производства в России, в процентах [8]

| РФ или федеральный округ            | 2010 г. | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Российская Федерация                | 107,3   | 105,0   | 103,4   | 100,4   | 101,7   |
| Центральный федеральный округ       | 105,5   | 106,9   | 105,7   | 101,4   | 101,3   |
| Северо-Западный федеральный округ   | 107,9   | 107,7   | 102,6   | 99,8    | 97,6    |
| Южный федеральный округ             | 108,6   | 109,5   | 107,8   | 104,4   | 102,7   |
| Северо-Кавказский федеральный округ | 103,4   | 109,8   | 106,3   | 106,2   | 98,9    |
| Приволжский федеральный округ       | 109,6   | 109,4   | 104,5   | 101,8   | 102,0   |
| Уральский федеральный округ         | 104,3   | 101,9   | 101,6   | 101,1   | 100,1   |
| Сибирский федеральный округ         | 118,2   | 106,4   | 107,2   | 104,7   | 101,8   |
| Дальневосточный федеральный округ   | 106,9   | 109,1   | 103,0   | 103,3   | 105,3   |

Источник: данные Росстата.

промышленности, ориентированных на внутреннее потребление, необходимо решить следующие задачи: стимулирование увеличения доли внебюджетных источников финансирования; поэтапное сокращение объемов прямого государственного финансирования отраслей; фокусировка инструментов государственной поддержки на стимулировании спроса. Поддержка отраслей промышленности, ориентированных на инвестиционный спрос, предполагает решение задач обновления технологической базы соответствующих отраслей промышленности; стимулирования научных исследований и разработок, направленных на создание новых технологий и материалов; обеспечения для российских компаний равных условий конкуренции на российском и мировом рынке; стимулирования экспорта продукции с высокой добавленной стоимостью; развития конкуренции, в том числе через поэтапное сокращение доли государства в капитале компаний; координации программ технологического развития отраслей промышленности с тенденциями спроса на технологическую продукцию в потребляющих отраслях энергетического и сырьевого сектора экономики [13].

По мнению автора данной статьи, в процессе реализации государственной антикризисной стратегии целесообразно разработать направления нивелирования следующих рисков:

- снижение активности регионального среднего и малого бизнеса в связи с инфляцией и падением покупательной способности населения;

- отсталость перерабатывающего сектора промышленности и затруднение процессов реиндустриализации и импортозамещения;

- ротация в системе регионального управления (отставки губернаторов в субъектах Федерации) и формирование новых элит;

- низкая бюджетная прозрачность в части реализации государственных и региональных целевых программ, отраслевых программ;

- рост разрыва между регионами-лидерами и регионами-аутсайдерами;

- смещение акцентов на стимулирование малого предпринимательства (обеспечение занятости сельского населения и периферии), развитие военно-промышленного (оборонно-промышленного) комплекса;

- увеличение социально-экономической автономии регионов и уменьшение межрегиональной интеграции.

По мнению С.Д. Бодрунова [14], «...российская экономика не имеет иных надежных источников экономического роста, кроме инновационных. Однако, инерция, сложившаяся в 1990-е годы экономических институтов и традиций макроэкономической политики, а также связанный с этими традициями баланс экономических интересов, мешают внедрению инноваций. Специально созданные государственные корпорации, призванные налаживать эффективное взаимодействие производства, науки и образования, пока недостаточно результативны в плане инновационного фундамента развития высокотехнологичного сектора».

С позиции стимулирования высокотехнологичных производств интересен опыт стран Юго-Восточной Азии: Китая, Южной Кореи, Сингапура, Малайзии. В условиях секторальных ограничений расширение стратегического сотрудничества со странами АСЕАН<sup>2</sup> может благоприятно сказаться на инвестиционном климате и внешнеторговых связях. Если геополитические риски усилятся, то российским эмитентам придется активнее осваивать восточно-азиатские финансовые, в том числе инвестиционные рынки. Юго-Восточная Азия — территория, на которой имеется возможность привлечения финансовых ресурсов для российского бизнеса. Но сможет ли она заменить западных деловых партнеров, столь привычных российскому предпринимательству? В этом случае возможны дополнительные кросс-культурные риски, связанные с менталитетом, традициями, интерпретацией деловой корпоративной культуры, учету которых уделяется недостаточное внимание в российском бизнесе.

В июне 2014 г. принят Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации», который устанавливает правовые основы стратегического планирования в РФ [15]. Согласно данному Закону отраслевые, межотраслевые стратегии разрабатываются на федеральном уровне и детализируются на уровне субъектов Федерации и местном уровнях. Как недостаток следует отметить отсутствие обозначенных в стратегии развития федерального округа (как макрорегиона) тенденций и направлений развития его промышленного сектора в разрезе субъектов. Также в Законе не затрагиваются вопросы, находящиеся в ведении Аппарата Полномочного Представителя Президента РФ в федеральном округе при определении стратегических перспектив промышленного развития округа в части функции межрегиональной промышленной политики, организации работы по реализации промышленной политики в округе. В субъектах РФ необходимо разработать региональные программы и конкретизирующие механизмы бюджетного планирования к задачам, зафиксированным в стратегиях, программах отраслевого и территориального развития, предусматривающие оценку рисков, внутренних и внешних эффектов от реализации стратегии или программы, государственно-частное партнерство.

В последнее десятилетие существенно увеличился разрыв уровня социально-экономического развития и бюджетной обеспеченности центральных регионов и периферийных, западного и восточного, макрорегионов России. Усиление агломерационного эффекта спровоцировало волну миграции из сельских территорий в средние и крупные города, поэтому если кризисная ситуация получит дальнейшее развитие, то существует вероятность увеличения миграционного потока за рубеж. Вызывает опасение тот факт, что около 70% субъектов Федерации имеют динамику показателей «среднедушевые денежные доходы» и «ВРП на душу населения» ниже среднероссийского значения. Кроме того, большинство регионов России являются дотационными [16]. Модель взаимодействия центральных и периферийных регионов, пространственного развития России свидетельствует о более устойчивых позициях и ускоренном развитии ключевых регионов, таких как Центральный федеральный округ (в целом), Урал, Дальний Восток, Республика Крым. Как свидетельствуют проведенные исследования, инновационно-инвестиционный потенциал в них существенно выше и они входят в группу регионов-лидеров по показателям инновационной и инвестиционной активности.

В стратегическом планировании промышленно-технологического развития с позиции устойчивых трендов основными зонами опережающего роста реального сектора экономики могут стать крупные города — Москва, Санкт-Петербург, Казань, Екатеринбург, Новосибирск, а также регионы, имеющие геополитическое значение — Иркутская, Калининградская и Сахалинская области, Алтайский, Камчатский, Приморский, Хабаровский края, Республика Саха (Якутия) с созданием территориальных инновационных, технологических, отраслевых и межотраслевых кластеров, позволяющих эффективно задействовать внутренние ресурсы регионов.

Основными задачами в условиях сложившейся институциональной среды в Российской Федерации являются обеспечение эффективного взаимодействия институтов власти федерального и субфедерального уровней с институтами частно-государственного партнерства, развитие промышленного сектора, эффективная реализация плана импортозамещения по основным отраслям промышленности с учетом регионального

<sup>2</sup> АСЕАН — Ассоциация государств Юго-Восточной Азии.

промышленно-технологического потенциала, при этом «промышленный мониторинг» позволит выявить перспективные зоны формирования пространственных отраслевых и межотраслевых кластеров как основного инструмента аккумуляции финансово-инвестиционных и инновационно-технологических ресурсов, что будет способствовать пролонгированному повышению конкурентоспособности реального сектора экономики, увеличению валового регионального продукта (ВРП) и валового внутреннего продукта (ВВП) [17]. Причем основное внимание по формированию базиса промышленного развития должно уделяться именно на уровне региональных исполнительных органов власти. Вступили в силу федеральные законы «О стратегическом планировании в Российской Федерации» и «О промышленной политике в Российской Федерации», на региональном уровне необходимо разработать систему мер структурной политики, способствующую развитию промышленного сектора — основного источника создания добавленной стоимости и формирования бюджета в странах с развитой рыночной экономикой.

## Литература

1. План первоочередных мероприятий по обеспечению устойчивого развития экономики и социальной стабильности в 2015 году. Утвержден распоряжением Правительства Российской Федерации от 27 января 2015 г. № 98-р. [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/16639/> (дата обращения: 22.06.2015).
2. Алексеев А.А. Реиндустриализация в мире. Новая промышленная политика против финансовых спекуляций и экономического застоя // Мир перемен. 2014. № 2. С. 8–30.
3. Бодрунов С.Д. Формирование стратегии реиндустриализации России: монография. Ч. 1. СПб.: ИНИ Р, 2015. 551 с.
4. Глазьев С.Ю. О политике опережающего развития в условиях смен технологических укладов // Вестник РАЕН. 2013. Т. 13. № 1. С. 29–35.
5. Обеспечение региональной экономической безопасности посредством снижения рисков реального сектора экономики / И.Н. Санникова, О.В. Кожевина, Т.А. Рудикова и др. // Вестник алтайской науки. 2015. № 1 (23). С. 105–113.
6. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс]. URL: [http://economy.gov.ru/minrec/activity/sections/innovations/doc20120210\\_04](http://economy.gov.ru/minrec/activity/sections/innovations/doc20120210_04) (дата обращения: 22.06.2015).
7. «Экономика для человека»: социально-ориентированное развитие на основе прогресса реального сектора. Материалы Московского экономического форума / Под. ред. Р.С. Гринберга, К.А. Бабкина, А.В. Бузгалина. М.: Культурная революция, 2014. 752 с.
8. URL: <http://www.gks.ru> (дата обращения: 22.06.2015).
9. Индексы интенсивности промышленного производства (январь 2005 — апрель 2015 г.). Ежемесячный доклад ВШЭ. М.: ВШЭ, 2015. 148 с.
10. Боговиз А.В., Кожевина О.В. Инструменты обеспечения конкурентоустойчивости регионов // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2012. № 12. С. 145–150.
11. Реиндустриализация экономики России в условиях новых угроз / Под ред. С.Д. Валентя. Вып. 2. М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2015. 72 с.
12. Федеральный закон от 31.12.2014 № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации». [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/70833138/#help> (дата обращения: 22.06.2015).
13. Государственная программа Российской Федерации ««Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности на период до 2020 года»». [Электронный ресурс]. URL: [http://base.garant.ru/70308410/#block\\_100000](http://base.garant.ru/70308410/#block_100000) (дата обращения: 22.06.2015).
14. Интеграция производства, науки и образования и реиндустриализация российской экономики / Под общ. ред. С.Д. Бодрунова. М.: ЛЕНАРД, 2015. 464 с.
15. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/70684666/#help> (дата обращения: 22.06.2015).
16. Кожевина О.В., Сиротенко М.В. Муниципальное образование как объект управления экономическим пространством регио-

на // Известия Алтайского государственного университета. 2011. № 2–2. С. 355–358.

17. Чуб А.А. Проблемы устойчивости развития региональных социально-экономических систем // Вестник ИНЖЭКОНа. Сер. Экономика. 2009. Т. 32. № 5. С. 94–100.

## References

1. A plan of top-priorities events in order to provide the economy and social stability sustainable development in 2015. Approved by the Russian Federation Government Decree dated 27 January 2015 No. 98-r. URL: <http://government.ru/docs/16639/> (accessed date: 22.06.2015) (in Russian).
2. Alekseev A. A. Reindustrialization in the world. A new industrial policy against the financial speculations and economic stagnation. *Mir peremen*. 2014, No. 2, pp. 8–30 (in Russian).
3. Bodrunov S. D. The formation of reindustrialization strategy in Russia: monograph. Part 1. Saint-Petersburg, INI R, 2015, 551 p. (in Russian).
4. Glazyev S. Y. About the policy of advance development under the conditions of changing technological modes. *Vestnik RAEN*. 2013, Vol. No. 1. pp. 29–35 (in Russian).
5. Sannikova I. N., Kozhevina O. V., Rudakova T. A. Providing the regional economic strength by means of lowering the real economy sector risks. *Vestnik altayskoy nauki*. 2015, No. 1 (23). pp. 105–113 (in Russian).
6. The Russian Federation innovative development strategy. URL: [http://economy.gov.ru/minrec/activity/sections/innovations/doc20120210\\_04](http://economy.gov.ru/minrec/activity/sections/innovations/doc20120210_04) (accessed date: 22.06.2015) (in Russian).
7. „Economy for a person-being”: socially oriented development on the basis of real sector progress. Materials of Moscow economic forum. Under the edition of Grinberg R. S., Babkin K. A., Buzgalin A. V., Moscow, Cultural revolution, 2014, 752 p. (in Russian).
8. URL: <http://www.gks.ru> (accessed date: 22.06.2015) (in Russian).
9. Industrial manufacture intensity indices (January 2005 — April 2015). Higher School of Economics monthly report. Moscow, Higher School of Economics, 2015. 148 p. (in Russian).
10. Bogoviz A. V., Kozhevina O. V. Tools of ensuring the regions competitiveness. *Vestnik universiteta*. (The State management university). 2012, No. 2, pp. 145–150. (in Russian).
11. Russia economy reindustrialization under the conditions of new threats. Under the edition of Valenty S. D. The second issue, Moscow, REU n. a. Plekhanov G. V., 2015, 72 p. (in Russian).
12. The Federal Law dated 31.12.2014 No. 488-ФЗ „About the industrial policy in the Russian Federation”. URL: <http://base.garant.ru/70833138/#help> (accessed date: 22.06.2015) (in Russian).
13. The Russian Federation State program „Industrial development and the rise of its competitiveness for the period until 2020”. URL: [http://base.garant.ru/70308410/#block\\_100000](http://base.garant.ru/70308410/#block_100000) (accessed date: 22.06.2015) (in Russian).
14. The integration of production, science and education and Russia economy reindustrialization. Under the edition of Bodrunov S. D. Moscow, LENARD, 2015, 464 p. (in Russian).
15. The Federal Law dated 28.06.2014 No. 172-ФЗ „About strategic planning in the Russian Federation”. <http://base.garant.ru/70684666/#help> (accessed date: 22.06.2015) (in Russian).
16. Kozhevina O. V., Sirotenko M. V. Municipal education as the object of managing the regional economic area. *Izvestiya Altayskogo gosudarstvennogo universiteta*. 2011. No. 2–2. p. 355–358 (in Russian).
17. Chub A. A. The problems of regional social and economic systems sustainable development. *Vestnik INZHEKONa. Ser. Economica*. 2009. Vol. 32, No. 5, p. 94–100 (in Russian).

УДК 339.138

# Особенности разработки и принятия комплексных маркетинговых решений в системах управления нестабильными системами

**КАРПОВА СВЕТЛАНА ВАСИЛЬЕВНА**, доктор экономических наук, заведующая кафедрой «Маркетинг и логистика» Финансового университета  
E-mail: svetik160966@rambler.ru

**ЧУПИНА ЯНА ВЛАДИЛЕНОВНА**, аспирант кафедры «Маркетинг и логистика» Финансового университета  
E-mail: yana.vladilenovna@gmail.com

**Аннотация.** Опыт российских организаций, переживших кризисы 2008–2009 гг. и 2014–2015 гг., показал невозможность использования стандартных подходов к принятию решений в условиях повышенной нестабильности. В работе рассматривается специфика принятия управленческих решений в условиях кризиса, которая учитывает дополнительные ограничения, накладываемые новыми условиями функционирования организации на рынке. Приведены особенности принятия маркетинговых решений в организации в условиях кризиса, вызванные различными факторами. Рассмотрены основные методики разработки решений в рамках ординарного менеджмента и в условиях нестабильности, приведены современные подходы к формированию алгоритма принятия управленческих решений в сфере маркетинга и предложены направления их адаптации для целей управления в условиях нестабильности. Технология антикризисного управления характеризуется не только последовательностью этапов разработки управленческих решений, но и использованием определенных приемов анализа и оценки, организации работы, выбора альтернатив и т.д. В работе описываются различия в целях комплексных маркетинговых решений в зависимости от стадии нестабильности в организации. Критерии принятия решений в условиях антикризисного управления также имеют специфические особенности: в рамках управления в условиях стабильности эти критерии можно свести к достижению стратегических целей развития, увеличению стоимости организации в долгосрочной перспективе и максимизации прибыли в краткосрочной перспективе. Управление нестабильной системой предполагает и оптимизацию расходов, в том числе за счет сокращения некоторых непрофильных подразделений и бизнес-процессов. Потери в стоимости активов или прибыли неизбежны, поэтому необходимо построить такую систему последовательных решений, которая в определенный момент времени выведет развитие организации на новый уровень. Отмечено, что в рамках нестабильности повышается необходимость профессионального управления гистерезисом. В маркетинге под этим феноменом имеется в виду, что временное изменение одного фактора или процесса приводит к длительному изменению другого фактора, а изменение этих факторов может продолжаться и после прекращения воздействия первопричины.

**Ключевые слова:** маркетинговые решения, долгосрочные маркетинговые решения, антикризисный маркетинг, банкротство.

## Peculiarities of elaborating and making complex marketing decisions in unsteady management systems

**KARPOVA SVETLANA V.**, Doctor of Economics, the head of the department „Marketing and Logistics”, Finance University  
E-mail: svetik160966@rambler.ru

**CHUPINA YANA V.**, postgraduate of the department „Marketing and Logistics”, Finance University  
E-mail: yana.vladilenovna@gmail.com

**Abstract.** The experience of Russian companies which passed crises of 2008–2009 and 2014–2015, demonstrated the impossibility of using the standard approach for decision-making process under conditions of increased instability. The article deals with the specifics of managerial decision-making process in a crisis that takes into account additional restrictions imposed by the new conditions in the market. Peculiarities of marketing decision-making in the organization during crisis caused by various factors have been quoted. The basic techniques for solution development within the ordinary management and in conditions of instability are analyzed. The article includes approaches to the development of the algorithm of management decisions in the field of marketing and directions of their adaptations for management purposes in conditions of instability. The methodic is characterized not only by crisis management in the sequence of stages of development management decisions, but also by the use of certain methods of analysis and evaluation, organization of work, choose of alternatives, etc. The paper describes the differences in integrated marketing solutions depending on the stage of instability in the organization. Criteria for decision-making in terms of crisis management also have specific features: in the framework of stability these criteria is to achieve the strategic aims of the organization and increasing the value of companion a long term basis and maximize profits in the short term period. Managing unstable economic system implies optimizing costs, including reducing some non-core units and business processes. Losses in the value of assets or income are inevitable, so it is necessary to build a system of implementing successive decisions which at any given time will lead the development of the organization to a new level. It is noted that in the framework of the instability the need for professional hysteresis management increases. In marketing this phenomenon is known as a temporary change in one factor or process which leads to long-term changes in other factors.

**Keywords:** marketing decisions, long-term marketing impact, crisis marketing, bankruptcy.

Опыт компаний, которые благополучно преодолели кризис, показывает, что одним из инструментов роста эффективности управления нестабильной системой является новый способ подготовки решений, направленных на повышение прибыльного роста продаж [1]. Рекомендации по принятию решений в ординарном менеджменте не работают в нестабильных, кризисных системах, так как не учитываются изменения свойств системы. Опираясь на принципы маркетинга в нестабильных системах, необходимо разрабатывать комплексные маркетинговые решения и использовать максимум внешних и внутренних ресурсов.

В рамках классических теорий современный маркетинг, ориентированный на рынок, может эффективно функционировать в следующих условиях [2, с. 119]:

- глубокое насыщение рынка, превышение предложения над спросом;
- высокая конкурентная обстановка;
- свободные рыночные отношения, позволяющие без жестких административных ограничений выбирать рынки сбыта, устанавливать цены и др.;
- самостоятельность организаций в определении целей деятельности, расходовании имеющихся и привлеченных средств и др.

Однако в период нестабильности организации эти условия частично или полностью перестают выполняться. Так, в критической точке, ситуации банкротства, собственник предприятия не может самостоятельно управлять денежными потоками и определять цели развития, так как необходимо получить разрешение у кредиторов и арбитражного управляющего. Бывает и обратная ситуация, при которой все условия соблюдены, но хаос во внутренней системе не позволяет реализовать весь потенциал. В обеих ситуациях одним из основных инструментов принятия решений становится теория вероятностей.

Современный маркетолог часто готовится планировать свою деятельность в относительно стабильных системах. Однако цикличность развития рынков, организаций и продуктов неизбежно порождает непредвиденные проблемы и турбулентные отклонения. Маркетолог как стратег должен уметь оценивать и прогнозировать возможные экстремальные скачки и кризисы. Такое антикризисное развитие, направленное на предупреждение будущих возможных кризисных ситуаций, должно отстраивать инновации, которые позволят минимизировать ущерб от возможных катаклизмов и увеличить стоимость организации в долгосрочной перспективе.

Принятие решений в сфере маркетинга связано с разработкой решения в отношении комбинации маркетинг-микса, и направлено на разработку и реализацию стратегий маркетинга и его элементов. Для принятия решения часто применяются хорошо известные модели: матрица Ансоффа, модель Портера, различные варианты матрицы БКГ, модель Артура Д. Литла и т.д. Особенности принятия управленческих решений в нестабильных системах зависят от множества факторов, которые показаны в *таблице*.

Изучив различные модели и алгоритмы принятия решений российских и зарубежных специалистов, авторами данной статьи были выделены и обобщены четыре основных последовательных этапа при принятии решений в управлении стабильными системами.

1. Анализ ситуации (внешней и внутренней среды).

2. Разработка альтернативных стратегий и постановка целей, задач.

3. Реализация одной из стратегий.

4. Контроль и оценка.

Управленческие решения для этапов управления маркетингом группируются по следующим направлениям:

1) анализ рыночных возможностей (маркетинговые исследования и информация, маркетинговая среда и рынки потребителей);

2) отбор целевых рынков (измерение спроса, сегментирование рынка и позиционирование товара на рынке);

3) создание комплекса маркетинга (разработка товара, ценообразование, методы товародвижения и продвижение товара);

4) стратегия, планирование и контроль маркетинговых мероприятий.

На сегодняшний день в российской и зарубежной научной литературе практически не рассмотрены этапы разработки управленческих решений в антикризисном управлении, тем более не предложен алгоритм принятия управленческого решения в маркетинге в условиях нестабильности. Так, российским ученым Э.М. Коротковым была предложена следующая последовательность разработки решений в антикризисном управлении [3, с. 257–259].

5. Разработка системы мер в соответствии с текущей кризисной ситуацией в организации.

6. Сбор дополнительной информации о ситуации в организации (на данном этапе выделяются узкие и слабые места).

7. Анализ и оценка внутренней и внешней среды.

8. Поиск альтернативных решений по избежанию или смягчению кризиса, если это возможно, или выводу организации из кризиса.

9. Выяснение того, существует ли благоприятный момент для превентивных антикризисных

### Особенности принятия комплексных решений в условиях нестабильности

| Параметр                   | Особенности принятия решений           |                                            |                                     |
|----------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------|
|                            | стабильное                             | нестабильное                               |                                     |
|                            |                                        | неустойчивое                               | кризисное                           |
| Категория решаемых проблем | Стандартные, типовые                   | Эвристические                              | Выживание                           |
| Тип ситуации               | Определенность                         | Риск                                       | Неопределенность                    |
| Способ принятия решения    | Формально-логический                   | Творческий                                 | Интуитивный, озарение               |
| Условия разработки решений | Относительно стабильные, благоприятные | Экстремальные                              | Кризисные                           |
| Достаточность информации   | Относительно достаточная               | Недостаточная                              | Избыточная                          |
| Достоверность информации   | Достоверная                            | Относительно достоверная, но не актуальная | Псевдодостоверная или недостоверная |

мер или вывода организации из кризисной ситуации.

Видными специалистами в области антикризисного управления (А.Н. Асаулом, И.П. Князем и Ю.В. Коротчаевой) также была разработана блок-схема, отображающая процесс разработки управленческого решения в условиях внутреннего кризиса в организации. Данный алгоритм включает в себя три крупномасштабных блока: 1) распознавание стадии кризиса, принятие антикризисной стратегии; 2) разработка управленческих решений в рамках выбранной стратегии; 3) оценка эффективности принятых решений. Согласно данному подходу выделяют четыре этапа разработки управленческого решения в условиях кризиса.

1. Разработка стратегического проекта.
2. Разработка сценариев развития ситуации.
3. Выбор основных вариантов управляющих воздействий.
4. Реализация антикризисных управляющих воздействий.

Ученые отмечают, что тактический план действий должен разрабатываться исходя из особенностей функционирования организации и учета стадии жизненного цикла и др. При этом для целей управления неустойчивой системой выделяются группы управленческих действий, классифицированные по группам показателей деятельности фирмы, на которые они влияют:

- показатели платежеспособности;
- показатели структуры капитала;
- показатели эффективности использования оборотного капитала;
- показатели эффективности использования внеоборотного капитала и инвестиционной активности.

В условиях нестабильности, когда своевременная и адекватная информация является единственным источником для эффективных комплексных решений, последовательность этапов принятия маркетинговых решений должна быть перестроена. Так, главной особенностью принятия комплексных маркетинговых решений является то, что анализ внешней и внутренней среды должен проводиться непрерывно, став базой всего процесса и одним из «поставщиков» информации по текущему влиянию некоторых тактических действий на всю систему. Неопределенность порождает риск принятия неэффективных решений,

которые в итоге не смогут привести к решению намеченных целей. Важная особенность процесса принятия решений в нестабильной обстановке заключается в необходимости учитывать влияние неопределенных факторов и рассматривать все возможные последствия альтернатив.

По мнению Э.М. Короткова, в технологии управления в рамках нестабильности наиболее приемлемыми и рациональными являются программно-целевые подходы к принятию управленческих решений [3, с. 25–30]. В широком смысле программно-целевые подходы планирования и управления — это методы, при которых цели плана увязываются с ресурсами с помощью программ. Данные методы представляют собой применение системного подхода к решению стратегически важной задачи и заключаются в следующем [4]:

- в определении всех компонентов проблемы и их взаимосвязей;
- в определении системы целей, достижение которых позволит обеспечить решение проблемы;
- в создании механизмов распределения ресурсов;
- в создании организационных систем управления реализацией программы;
- в разработке, реализации и контроле эффективности полного комплекса мероприятий, направленных на решение проблемы участниками системы.

Таким образом, основными особенностями программно-целевого подхода являются системность, направленность на достижение конкретной цели или системы целей, последовательность и организационная обособленность целевых программ.

Одними из лучших в этой области являются методы и алгоритмы, разработанные В.Б. Силовым и О.А. Кулагиным [5], согласно которым большое практическое значение имеет разработка модели принятия решений в условиях неопределенности, что позволит обеспечить обработку информации для конкретной проблемы и восполнить нехватку данных. Под неопределенностью в данном случае следует понимать нескольких возможных результатов исполнения каждой из альтернатив.

Технология антикризисного управления характеризуется не только последовательностью этапов разработки управленческих решений, но и использованием определенных приемов анализа

и оценки, организации работы, выбора альтернатив и т.д.

Научное направление, лежащее в основе исследования слабоструктурированных и нестабильных систем, — методология когнитивного моделирования [6]. В рамках когнитивной модели информация о системе представляется в виде набора понятий (факторов) и связывающей их причинно-следственной сети, называемой когнитивной картой, которая является отражением субъективных представлений эксперта о законах и закономерностях, присущих моделируемой системе. К когнитивной карте применяются методы аналитической обработки, ориентированные на исследование структуры системы и получение прогнозов ее поведения при различных управляющих воздействиях, с целью синтеза эффективных стратегий управления.

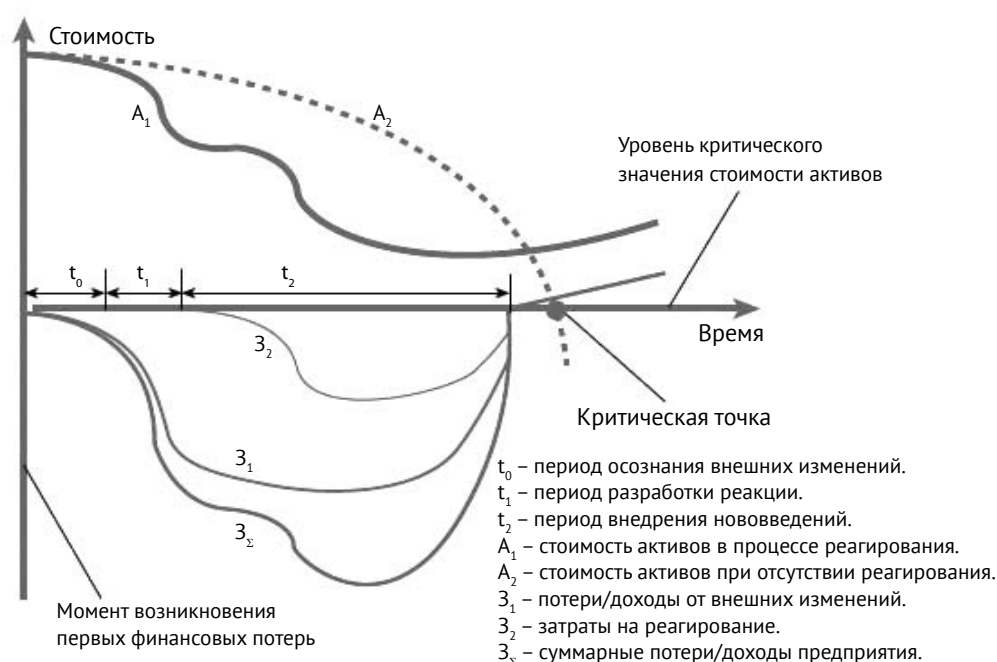
Помимо своеобразных проблем особенностью принятия решений в нестабильных системах является цель комплексного решения. Если в стабильной системе комплекс маркетинга направлен на максимизацию прибыли, увеличение стоимости в среднесрочной перспективе, завоевание новых рынков, то в условиях нестабильности решения должны быть направлены или на вариант избежания кризиса, банкротства, или на пути вывода организации из состояния нестабильности. Эти цели зависят от стадии жизненного цикла кризиса в организации. Если же на стадии анализа ситуации выяснилось, что кризисная (внешняя или внутренняя) обстановка оказала предельно негативное воздействие на деятельность организации и ее дальнейшее функционирование на рынке невозможно, тогда необходимость самостоятельных маркетинговых решений уходит на второй план: теряется автономность организации, большая часть принимаемых решений связана с оценкой и продажей активов, в рамках некоторых процедур банкротства принятие решений должно быть согласовано с кредиторами и арбитражным управляющим.

Так как антикризисное управление в большей мере характеризуется недостаточностью ресурсов, необходимо особое внимание уделять альтернативным решениям. Следует учитывать как внутренние, так и внешние ресурсы. Внешние ресурсы зачастую оказываются значительно дешевле внутренних, однако увеличение доли задействованных ресурсов повышает риски и снижает степень самостоятельности в принятии решений.

Критерии принятия решений в условиях антикризисного управления также имеют специфические особенности. В рамках обычного управления эти критерии можно свести к достижению стратегических целей развития и увеличения стоимости предприятия в долгосрочной перспективе и максимизация прибыли в краткосрочной перспективе. При переходе предприятия в кризисное состояние долгосрочный аспект теряет свою актуальность, так как практически невозможно предугадать как будут развиваться события, а в краткосрочном аспекте критерием становится максимизация или экономия денежных средств.

При этом максимизация денежных средств может и должна осуществляться мерами, не всегда приемлемыми с позиций обычного управления. Управление нестабильной системой предполагает оптимизацию расходов, в том числе за счет сокращения некоторых непрофильных подразделений и бизнес-процессов. Потери в стоимости или в прибыли неизбежны, поэтому необходимо построить такую систему последовательных решений, которые в определенный момент времени выведут развитие предприятия на положительную динамику, пусть и большими затратами в текущий момент (см. *рисунок*). Однако такой подход не будет работать в случае большой вероятности банкротства в связи с нехваткой временных ресурсов. Управление таким кризисным предприятием допускает текущие и потенциальные потери в будущем, ценой которых можно добиться восстановления платежеспособности предприятия сегодня [7].

В рамках нестабильности повышается необходимость профессионального управления гистерезисом [8]. Данный термин был введен впервые в 1881 г. физиком Д.А. Ивнингом. Но уже в 1934 г. экономисты рассматривали гистерезис как феномен бизнеса. Большинство из них отождествляли гистерезис с устойчивостью привычек и подчеркивали его широкую применимость, утверждая, что социальное поведение не может быть объяснено без понятия гистерезиса [9]. В маркетинге под этим феноменом имеется в виду, что временное изменение одного фактора или процесса приводит к длительному изменению другого фактора (факторов), причем изменение этих факторов может продолжаться даже после прекращения воздействия «возбудителя» [10].



### Влияние принимаемых решений на стоимость активов [7]

Управление этим феноменом кажется еще более значимым, если помнить, что кризис — это не только разрушение, но и новые возможности. Однако при учете гистерезиса в принятии комплексных решений могут возникнуть основные трудности, так как параметры оказываются неопределенными и они же сильно влияют на результаты принимаемых решений. Инициировать гистерезис может только комплексное маркетинговое решение. Необходимо также отметить, что еще одной переменной гистерезиса является замедленная реакция конкурентов, что может позволить временному конкурентному преимуществу трансформироваться в стабильную лидирующую позицию на рынке и ликвидировать нестабильность.

Учитывая все нюансы нестабильных систем, особенностями принятия комплексных решений в условиях нестабильности являются:

- существенная зависимость от фактора времени (временные ресурсы);
- неопределенность и слабая структуризация информации, используемой при принятии решений;
- необходимость мобильности и динамичности принятия решений при использовании ограниченных ресурсов;

- специфические критерии при выборе вариантов решения (минимизация потерь, учет факторов риска, предотвращение тяжелых последствий и др.);

- необходимость предварительной проработки вариантов управленческих решений и оценки их последствий;

- возможность получения эффекта гистерезиса (как положительного, так и негативного).

В целом можно сделать вывод о том, что для антикризисного управления характерны нестандартные, экстремальные условия функционирования объекта управления, требующие срочных, вынужденных мер. Повышенная непредсказуемость ситуации, существенные изменения среды деятельности субъектов — причины постоянного возникновения новых маркетинговых проблем, требующих принятия срочных решений и оценки их эффективности в краткосрочной перспективе с заделом на долгосрочное развитие системы.

### Литература

1. Качалов И. По каким правилам играет кризис: прогноз на ближайшие десять лет // Генеральный директор. 2009. № 10. С. 50.
2. Особенков О.М., Щегорцов В.А., Таран В.А., Щегорцов М.В. Экономика России: Менед-

- жмент и маркетинг. М.: Типография «Новости», 2010. 924 с.
3. *Коротков Э.М.* Антикризисное управление: учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2014. 406 с.
  4. *Митерев М.А.* Программно-целевые методы планирования как инструмент государственного управления развитием социально-экономических систем // Тр. МЭЛИ: электрон. науч. изд. 2009. URL: [www.e-magazine.meli.ru/vipusk\\_10/128\\_v10\\_Miterev.doc](http://www.e-magazine.meli.ru/vipusk_10/128_v10_Miterev.doc) (дата обращения: 12.02.2015).
  5. *Кочеткова А.И.* Основы управления в условиях неопределенности (хаоса). М.: Рид Групп, 2012. С. 73–80.
  6. *Авдеева З.К., Коврига С.В., Макаренко Д.И.* Когнитивное моделирование для решения задач управления слабоструктурированными системами (ситуациями) // Управление большими системами. Вып. 16. М.: ИПУ РАН, 2007. С. 55–58.
  7. *Айвазян З., Кириченко В.* Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти // Менеджмент и Маркетинг. 1999. № 4. С. 94–100.
  8. *Hermann Simon.* Hysteresis in Marketing — A New Phenomenon? // Management Review. Spring 1997. P. 39–48.
  9. *Михайлова Е.А.* Гистерезис в маркетинге: миф или реальность? // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 2. С. 4–6.
  10. *Hanssens Dominique M.* Ouyang Ming Hysteresis in Market Response: When is marketing spending an investment? // Review of Marketing Science WP No. 419. 2001. P. 327–346.

## References

1. *Kachalov I.* By what rules does business play? *Generalni director*. 2009, No. 10, pp. 50 (in Russian).
2. *Osobekov O.M., Tshegortsev V.A., Taran V.A.* Russia economy: management and marketing. Moscow, 2010. 924 p. (in Russian).
3. *Korotkov E.M.* Anti-crisis management: bachelor textbook. Moscow, 2014, 406 p. (in Russian).
4. *Miterev M.A.* Special-purpose programs as a state management tool of social and economic systems development. URL: [www.e-magazine.meli.ru/vipusk\\_10/128\\_v10\\_Miterev.doc](http://www.e-magazine.meli.ru/vipusk_10/128_v10_Miterev.doc) (accessed date: 12.02.2015). (in Russian).
5. *Kochetkova A.I.* Basic management under uncertainty (chaos) conditions. Moscow, 2012, pp. 73–80 (in Russian).
6. *Avdeyeva Z.K., Kovriga S.V., Makarenko D.I.* Cognitive modeling for solving the tasks of poor structured systems (situations) management. Issue 16. Moscow, 2007, pp. 55–58 (in Russian).
7. *Aivazyen Z., Kirichenko V.* Anti-crisis management: decision-making on the razor's edge. *Menejment i marketing*. 1999, No. 4, pp. 94–100 (in Russian).
8. *Hermann Simon.* Hysteresis in Marketing — A New Phenomenon? // Management Review. Spring 1997. P. 39–48 (in English).
9. *Mihailova E.A.* Hysteresis in marketing: a myth or reality? *Marketing v Rosii i za rubezhom*. 2000, No.2, pp. 4–6 (in Russian).
10. *Hanssens Dominique M.* Ouyang Ming Hysteresis in Market Response: When is marketing spending an investment? // Review of Marketing Science WP No. 419. 2001. P. 327–346 (in English).

## КНИЖНЫЕ НОВИНКИ



### Финансовый маркетинг: теория и практика. Учебное пособие для магистров / Под общ. ред. Карповой С.В. М.: Юрайт, 2015. 424 с.

В учебнике подробно рассматривается специфика банковского и страхового маркетинга, маркетинга рынка ценных бумаг, инвестиционного маркетинга, а также разные финансовые направления деятельности предприятий. Материал является одним из основополагающих теоретических и методических фундаментов для формирования у студентов управленческого мышления, основанного на понимании сущности маркетинговой концепции управления на финансовом рынке. Книга содержит основную учебно-методическую базу, включая справочную и методическую информацию, контрольные вопросы и практические задания, рекомендации для студентов в области подбора учебной литературы.

УДК 005.51

# Количественное моделирование процесса подбора персонала

**ЗИНЧЕНКО АЛЕКСЕЙ АЛЕКСЕЕВИЧ**, аспирант кафедры «Прикладная математика» Финансового университета  
E-mail: a\_zinchenko@list.ru

**Аннотация.** В статье представлен количественный подход к моделированию процесса подбора и оценки персонала. В условиях, когда необходимо собрать большой штат сотрудников в сжатые сроки, применение математического аппарата способно существенно ускорить процесс подбора. Самым сложным и трудозатратным, а также неоднозначным по результату является этап, на котором непосредственно принимается решение о найме сотрудника. Проведение собеседований и просмотр резюме сотрудниками кадровых служб всегда связаны с человеческой субъективностью. Кроме того, не так-то просто найти кандидата, обладающего достаточным профессиональным опытом, удержать его, замотивировать и т.д. Современные труды, посвященные подбору персонала, описывают процесс принятия решения о найме с позиции оценки менеджером профессиональных и личностных качеств будущего работника. Автором данной статьи предложен метод оценки вероятности прохождения испытательного срока на основе информации, предоставленной в резюме. Для решения данной задачи использовались модели бинарного выбора и искусственная нейронная сеть, был проведен сравнительный анализ данных моделей. Преимущества каждого из подходов могут проявляться в зависимости от ситуации. Так, например, коэффициенты бинарной регрессии позволяют узнать, как именно отдельные факторы влияют на конечную вероятность прохождения испытательного срока. Такая информация может быть полезна в ситуации, когда принимается решение о найме сотрудника на управленческую должность и необходим глубокий анализ. С другой стороны, бинарная регрессия не лишена недостатков: в некоторых случаях модель бинарного выбора может давать неуверенную оценку кандидатам.

Данная проблема отсутствует при применении искусственной нейронной сети (ИНС) к задаче оценки кандидата на должность: ИНС осуществляет однозначную классификацию. Однако коэффициенты синаптических связей в искусственной нейронной сети не поддаются интерпретации, что делает невозможным определение влияния отдельных факторов на результат, предоставляемый моделью.

**Ключевые слова:** подбор персонала, бинарная регрессия, искусственная нейронная сеть, управление персоналом.

## Quantitative modeling of the recruitment process

**ZINCHENKO ALEKSEY A.**, post-graduate of „Applied mathematics” Chair, Finance University  
E-mail: a\_zinchenko@list.ru

**Abstract.** The article presents a quantitative approach to modeling the process of recruitment. In circumstances where it is necessary to collect a large staff in a short time, the use of mathematical apparatus can significantly accelerate this process. The most complex and labor-intensive, but also ambiguous on the result, is a step in which the direct decision on hiring is made. Interviewing and resume viewing are always associated with human subjectivity. In addition, it is not so easy to find the recruiter with sufficient professional experience, hold him, motivate, etc.

Modern works dedicated to recruiting, describe the process of making a decision on hiring from the point of view of a manager, who assesses professional and personal qualities of the future employee. The author proposed a method for estimating the probability of passing the probation, based on the information provided in the CV. To solve this problem, author used a binary choice model and artificial neural network and made a comparative analysis of these models. Advantages of each approach may occur depending on the situation. For example, coefficients in binary regression let you know exactly how certain factors affect the probability of passing the probation period. Such information can be useful

*in a situation where the decision on hiring employees in managerial positions is made and deep analysis is needed. On the other hand, binary regression has some drawbacks: in some cases the binary choice model can produce uncertain evaluation of candidates.*

*This problem does not occur when using the ANN to the task of evaluating candidates for the position: ANN provides an unambiguous classification. However, synaptic weights in the artificial neural network cannot be interpreted, making it impossible to determine the effect of individual factors on the results provided by the model.*

**Keywords:** recruitment, binary regression, artificial neural network, personnel management.

В конце 1990-х годов руководители крупнейших компаний пришли к выводу о том, что спрос на высококвалифицированные кадры явно стал превышать предложение. Подбор персонала стали выделять как отдельный бизнес-процесс, а следовательно, и как дисциплину для изучения. В абсолютном большинстве трудов, посвященных процессу подбора персонала, этап, связанный непосредственно с оценкой кандидата и принятием решения о найме, освящен только с позиции работы менеджера. В настоящее время существуют программные продукты, призванные облегчить работу кадровых менеджеров, действующие по принципу контекстного поиска по базе резюме.

В работе сотрудников кадрового агентства и кадровых отделов самих организаций используются одни и те же принципы. Оценка потенциального работника главным образом проводится во время собеседования сотрудниками отдела персонала, однако из резюме также можно почерпнуть достаточное количество информации о кандидате. В то же время любое кадровое агентство располагает базой резюме, что позволяет осуществить количественный подход к процессу моделирования подбора персонала.

Очевидно, что оценка кандидата представляет собой задачу бинарного выбора, или бинарной классификации. В качестве статистики для построения моделей будем использовать резюме работников, рекомендованных кадровым агентством своим клиентам. Работники делятся на две группы: те, кто прошел испытательный срок у организации — клиента агентства, и те, кто его не прошел.

Первый подход, который предложен в статье: использование бинарной регрессии для решения поставленной задачи. Преимуществом таких моделей является возможность выявить влияние отдельных факторов на вероятность прохождения испытательного срока.

Бинарная регрессия представляет зависимость эндогенной переменной, принимающей всего

два значения — 0 и 1, от набора факторов. Обычная линейная регрессия для таких переменных не применима, так как она допускает и отрицательные значения, и значения выше 1. Поэтому обычно используются некоторые интегральные функции распределения. Чаще всего используются функции нормального распределения (пробит), логистического распределения (логит) и распределения Гомперца (гомпит) [1]. От выбора функции распределения напрямую зависит соответствие прогнозов, полученных с помощью модели, реальным данным.

Предполагая, что зависимая переменная  $Y$ , которая представляет собой возможность или невозможность взять на работу кандидата (или в случае с рекрутинговым агентством — рекомендовать его клиенту), принимает только два значения:  $\{0; 1\}$ , вероятность того, что она примет соответствующее значение можно выразить как функцию некоторых факторов:

$$\begin{aligned} \text{Prob}(Y = 1 | x) &= F(\bar{x}^T \beta); \\ \text{Prob}(Y = 0 | x) &= 1 - F(\bar{x}^T \beta), \end{aligned}$$

где  $\bar{x}$  — вектор, содержащий значения факторов, а набор параметров  $\beta$  отражает влияние изменения каждого фактора на конечную вероятность. Оценка параметров  $\beta$  осуществляется методом максимального правдоподобия.

Для оценки статистической значимости группы регрессоров модели используется так называемая статистика отношения правдоподобия [2], рассчитываемая по формуле

$$LR = 2(L_{full} - L_{null}),$$

где  $L_{full}$  и  $L_{null}$  — значения логарифмической функции правдоподобия для оцененной модели, включающей все регрессоры, и для модели, состоящей

из одной константы. Значение  $LR$  должно превышать критическое значение Хи-квадрат с количеством степеней свободы, равным количеству факторов в модели.

Другим показателем качества модели является псевдокоэффициент детерминации. Существует несколько методик его расчета, в данной статье будет рассмотрен коэффициент детерминации МакФаддена [3], который рассчитывается по формуле

$$R^2_{pseudo} = 1 - \frac{L_{full}}{L_{null}}.$$

С помощью псевдокоэффициента детерминации также можно оценивать необходимость включения каждого регрессора в модель. Для этого регрессоры последовательно включаются в модель и отслеживается изменение  $R^2_{pseudo}$ . Коэффициент детерминации МакФаддена не имеет абсолютной интерпретации, как классический  $R^2$ . С его помощью мы можем лишь сравнивать различные спецификации модели.

С помощью псевдокоэффициента детерминации также можно оценивать необходимость включения каждого регрессора в модель. Для этого регрессоры последовательно включаются в модель и отслеживается изменение  $R^2_{pseudo}$ . Коэффициент детерминации МакФаддена не имеет абсолютной интерпретации как классический  $R^2$ . С его помощью можно лишь сравнивать различные спецификации модели.

В статье представлены результаты оценки модели, где в качестве функции  $F(\bar{x}^T \beta)$  была выбрана функция логистического распределения. Данная модель показала лучший результат по сравнению с пробит- и гомпит-моделями. В качестве экзогенных переменных были выбраны данные из резюме, указанные выше.

Логит-модель (см. таблицу):

$$Prob(Y = 1|x) = \frac{e^{\bar{x}}}{1 + e^{\bar{x}}},$$

где  $\bar{x}$  — вектор значений факторов.

$$R^2_{pseudo} = 0,43;$$

$LR = 24,046 > \chi^2(11) = 19,68$  при уровне значимости 95%.

Значение  $LR$  статистики показывает, что все параметры являются значимыми. Поскольку

функция распределения всегда монотонно возрастающая, по знаку параметра можно судить о том, какой вклад (отрицательный или положительный) он вносит в конечную вероятность. В нашем случае, поскольку значения всех факторов являются неотрицательными, можно утверждать, что знак коэффициента перед ним можно интерпретировать буквально. Так, знание иностранных языков оказывает положительное влияние на конечную вероятность, что вполне очевидно. Столь же понятно и отрицательное влияние количества организаций, в которых работал кандидат. Уже на стадии обработки данных для статистики автор заметил тот факт, что люди, которые уволились в течение испытательного срока, могли сменить множество организаций за два-три года. Прошедшие испытательный срок, напротив, предпочитали не менять столь часто место работы.

Гистограмма предсказанных вероятностей (рис. 1) указывает на то, что большинство из них близки либо к 0, либо к 1. Это означает, что модель редко дает «неуверенную» оценку кандидатам.

Выбор порогового значения вероятности для принятия окончательного решения зависит уже от руководителя кадровой службы. Очевидно, что чем выше пороговое значение, тем выше степень уверенности в будущем кандидате.

#### Коэффициенты при переменных (логит-модель)

|                                                    |          |
|----------------------------------------------------|----------|
| $\beta_0$                                          | -16,867  |
| Пол кандидата                                      | 0,956    |
| Возраст                                            | -0,094   |
| Наличие высшего образования                        | 9,472    |
| Профиль                                            | -1,8603  |
| Стаж работника (лет)                               | 0,436    |
| Количество организаций, в которых работал кандидат | -0,588   |
| Перечисленные обязанности (количество)             | -0,009   |
| Знание английского языка                           | 9,859    |
| Другие иностранные языки, указанные в резюме       | 0,937    |
| Уровень знания компьютера                          | 0,524    |
| Уровень запрашиваемой заработной платы             | -0,00001 |

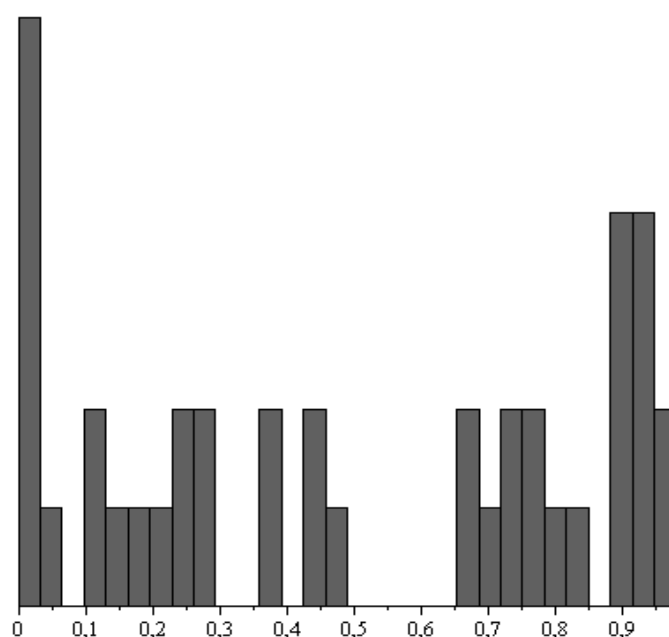


Рис. 1. Гистограмма предсказанных вероятностей, логит-модель

Далее рассмотрим модель, лишенную такого недостатка, как неуверенная оценка кандидатов.

Искусственная нейронная сеть представляет собой математическую модель, построенную по принципу организации и функционирования биологических нейронных сетей. Это система соединенных и взаимодействующих между собой простых моделей — искусственных нейронов. Понятие «нейронная сеть» было формализовано Маккалоком и Питтсом в 1943 г. и с тех пор нейросетевые модели прошли долгий эволюционный путь. В настоящее время ИНС широко применяются для решения задач классификации, распознавания образов, прогнозирования [4].

Преимущество использования искусственных нейронных сетей для задач классификации обусловлено их исключительной способностью моделировать нелинейные зависимости с большим количеством переменных [5]. К тому же в случае с оценкой работника, когда количество классов равно двум (0 — работника не следует рекомендовать клиенту, 1 — работника можно рекомендовать клиенту), использование ИНС не вызовет сложностей, связанных с представлением данных на выходе сети.

Для оценки будущего работника будем использовать многослойную нейронную сеть, реализованную в программном пакете *Deductor*.

Оцениваемыми параметрами в ИНС являются синаптические веса, а процесс их оценки называется обучением нейронной сети. Настройка нейронной сети включает в себя выбор следующих параметров:

- архитектуры нейронной сети (выбор количества скрытых слоев и количества нейронов в них);
- активационной функции нейронов;
- алгоритма и параметров обучения.

Подбор всех параметров ИНС осуществляется экспериментально, что является основным недостатком их использования, наряду с отсутствием возможности интерпретировать результаты классификации, т.е. установить, какие именно факторы имеют решающее значение в определении класса, к которому принадлежит работник.

Итак, из резюме работников, предоставленных кадровым агентством, автор выделил следующие факторы, используемые для формализации:

- 1) пол кандидата;
- 2) возраст;
- 3) наличие высшего образования;
- 4) профиль;
- 5) стаж работника (лет);
- 6) количество организаций, в которых работал кандидат;
- 7) перечисленные обязанности (количество);
- 8) знание английского языка;

9) другие иностранные языки, указанные в резюме;

10) уровень знания компьютера (3-балльная шкала: 0 — не указан; 1 — знание *MS Office*; 2 — знание специализированных пакетов анализа (*STATISTICA*, *SAP* и т.д.); 3 — навыки программирования);

11) уровень запрашиваемой заработной платы (0 — если не указан).

Далее экспериментальным путем было выявлено, что наилучшим образом классификацию осуществляет ИНС со следующей конфигурацией:

- количество скрытых слоев — 2;
- количество нейронов в первом скрытом слое — 2;
- количество нейронов во втором скрытом слое — 4;
- активационная функция нейронов — гипертангенс;
- алгоритм обучения — алгоритм эластичного распространения ошибки (*resilient propagation*).

Нейронная сеть данной конфигурации осуществляет верную классификацию для всех работников и не дает неуверенных оценок (рис. 2), как это бывает при использовании моделей бинарного выбора (пробит, логит, гомпит).

Одним из недостатков ИНС является то, что они не показывают, как именно влияют отдельные факторы на классификацию. Однако это также можно установить экспериментально, с помощью анализа «что, если», реализованного в программном пакете *Deductor*. При изменении значений факторов можно заметить, какие из них оказывают большее влияние на классификацию кандидатов (рис. 3). В частности, можно утверждать, что в нейронной сети, описанной в статье, такой фактор как «запрашиваемая заработная плата», указываемый в резюме, не имеет влияния на то, к какому классу будет отнесен работник. Проверить данный факт можно, исключив соответствующий фактор из входного слоя сети, при этом качество классификации не меняется.

В случае, когда кадровое агентство осуществляет массовый подбор работников и стремится автоматизировать этот процесс, не принципиально знать, какое влияние конкретные факторы оказывают на классификацию. Если речь идет о подборе высококвалифицированных кадров (например, на управленческие должности), такая информация, безусловно, была бы полезна, так как при этом математическая модель может

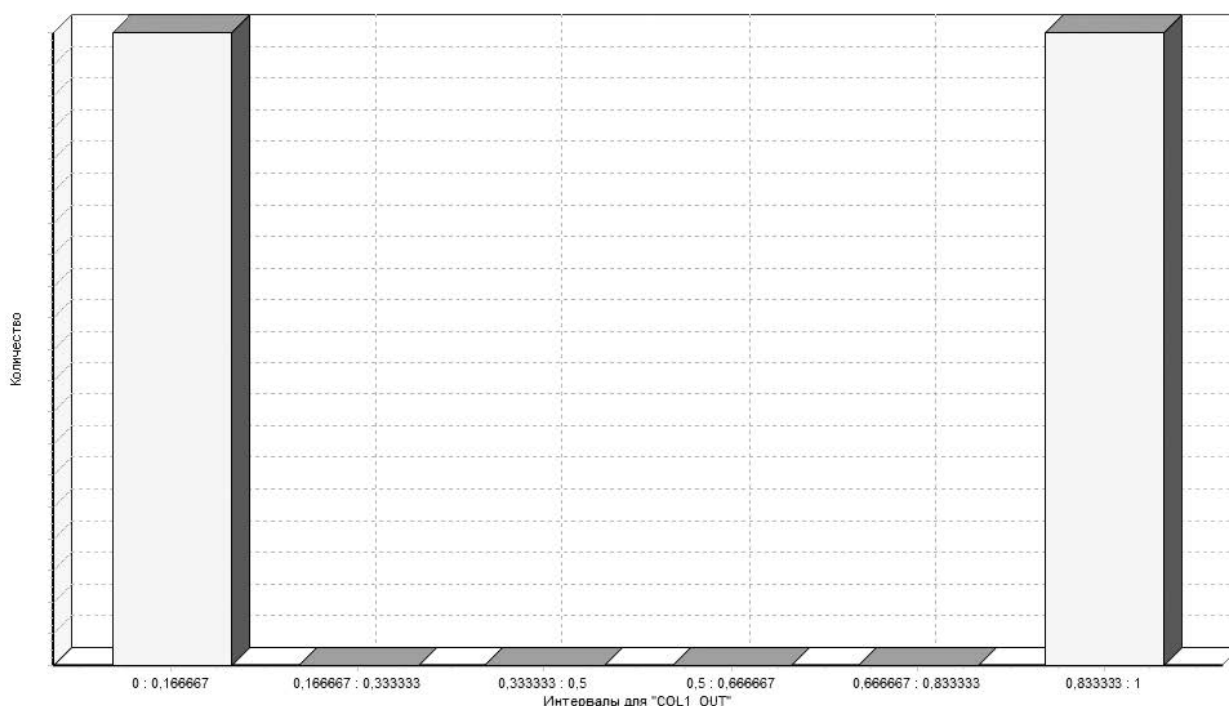


Рис. 2. Гистограмма выходных значений ИНС

| Поле            | Значение    |
|-----------------|-------------|
| <b>Входные</b>  |             |
| 9.0 COL2        | 1           |
| 9.0 COL3        | 30          |
| 9.0 COL4        | 1           |
| 9.0 COL5        | 2           |
| 9.0 COL6        | 0,75        |
| 9.0 COL7        | 1           |
| 9.0 COL8        | 3           |
| 9.0 COL9        | 1           |
| 9.0 COL10       | 1           |
| 9.0 COL11       | 1           |
| 9.0 COL12       | 25440,04707 |
| <b>Выходные</b> |             |
| 9.0 COL1        | 0           |

Рис. 3. Анализ «что, если»

выступать лишь как система поддержки принятия решений, в то время как конечное решение о том, можно ли рекомендовать работника клиенту, остается за HR-менеджером.

На сегодняшний день практически во всей литературе, посвященной подбору персонала, авторы делают акцент на применении HR-менеджерами методов, заимствованных преимущественно из психологии. Сотрудникам кадровых служб предлагается исследовать личность кандидата, опираясь на свой профессиональный опыт и интуицию [6].

Результаты, приведенные в исследовании, позволяют утверждать, что информация, которую люди указывают в резюме, несет в себе закономерности, поддающиеся статистическому анализу. Предложенные в исследовании методы позволят повысить объективность принятия решений по кадровым вопросам и помогут частично

автоматизировать процесс подбора и оценки персонала.

## Литература

1. Мхитарян В. С., Архипова М. Ю., Сиrotин В. П. Эконометрика. Учебно-методический комплекс. М: центр ЕАОИ, 2008. 144 с.
2. William H. Greene — *Econometric Analysis*, 2003.
3. Hand D.J., Henley W.E. Statistical classification methods in consumer credit // *Journal of the Royal Statistical Society. Series A*. 1997.
4. Барский А. Б. Нейронные сети: распознавание, управление, принятие решений. М.: Финансы и статистика, 2004. 176 с.
5. Хайкин С. Нейронные сети: полный курс, 2-е изд. / Пер. с англ. М.: Вильямс, 2006. 1104 с.
6. Brian Tracy. *Hire and Keep the Best People*. Berrett-Koehler Publishers, 2001.

## References

1. Mhitaryan V.S., Arhipova M.Y., Sirotin V.P. *Econometrics. Training package*. Moscow, EAOI Center, 2008, 144 p. (in Russian).
2. William H. Greene — *Econometric Analysis*, 2003 (in English).
3. Hand D.J., Henley W.E. Statistical classification methods in consumer credit // *Journal of the Royal Statistical Society. Series A*, 1997 (in English).
4. Barsky A.B. *Neural networks: cognition, management, decision making*. Moscow, Finances and Statistics, 2004, 176 p. (in Russian).
5. Hikin S. *Neural networks: a full course*, 2<sup>nd</sup> edition / The translation from English, Moscow, Williams, 2006, 1104 p. (in Russian).
6. Brian Tracy. *Hire and Keep the Best People*. Berrett-Koehler Publishers, 2001 (in English).

УДК 331.101.3 (045)

# Трудовая активность работников в условиях кризиса

**ПОДВОЙСКИЙ ГЛЕБ ЛЬВОВИЧ**, кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник  
Института экономической политики и проблем экономической безопасности Финансового университета  
E-mail: GLPodvoyskiy@fa.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются экономические, социальные и психологические аспекты повышения трудовой активности работников в условиях кризиса.

Подробно рассматривая основные социально-психологические типы работников, автор особо выделяет то, что служит основным мотиватором повышения их трудовой активности. Важнейшая роль в повышении трудовой активности работников принадлежит методам материального и нематериального стимулирования.

Одним из ключевых факторов, влияющим на трудовую активность работников, является разработанная и принятая коллективом идеология организации.

Изучение практического опыта работы российских компаний и организаций в условиях кризиса позволяет сделать вывод, что эта проблема может быть решена при условии разработки и внедрения комплексной системы мотивации работников. Данная система мотивации работников, включающая широкий арсенал форм и методов, способна значительно повысить качество и эффективность труда.

Успех работы по созданию и внедрению комплексной системы мотивации работников в значительной мере зависит от руководителя организации, который играет ключевую роль в процессе всех изменений в организации.

**Ключевые слова:** сфера труда, мотивация работников, основные типы работников, материальное и нематериальное стимулирование, идеология компании, комплексная система мотивации работников.

## Employees' labour activity under the crisis conditions

**PODVOISKY GLEB L.**, PhD, a leading researcher at the Institute of economic policy and the problems of economic stability, Finance University  
E-mail: GLPodvoyskiy@fa.ru

**Abstract.** The article deals with the economic, social and psychological aspects of raising the employees labour activity under the crisis conditions. Considering in detail the main social and psychological types of employees the author particularly emphasizes the major motivator of raising their labour activity. The methods of material and non-material rewards are considered to be the most important factors in raising the employees' labour activity. One of the main factors influencing the employees' labour activity is the organization ideology worked out and adopted by the staff.

Practical experience study of Russian companies and organizations under the crisis conditions helps to conclude that this problem can be solved on the condition of elaborating and implementing the complex system of employees' motivation. The given system of employees' motivation including the wide range of forms and methods can considerably raise the labour performance and efficiency.

The progress of creating and implementing the complex system of employees' motivation particularly depends on top manager who plays the key role in all the organization changes.

**Keywords:** labour sphere, employees' motivation, main social and psychological types of employees, material and non-material rewards, the organization ideology, the complex system of employees' motivation.

## Мотивация работников: современные особенности

Любая компания, которая думает о своем будущем, стремится занять лидирующие позиции в бизнесе, быть конкурентоспособной, должна работать, прежде всего, над совершенствованием системы управления человеческим капиталом компании. Управление человеческим капиталом — важнейшая составная часть всей системы управления компании, поэтому данной работе руководитель компании должен уделять особое внимание.

Мотивационная сфера любого субъекта, включенного в трудовую деятельность, представляет собой систему мотивов (мотиваторов), которые базируются на материальных, духовных и социальных потребностях. Чем выше уровень личностного развития человека, тем богаче его мотивационная сфера, сложнее переплетение его материальных, духовных и социальных потребностей.

Современная наука и практика управления сформулировала несколько основных принципов мотивации [1, 2].

*Первый принцип.* Мотивы, движущие человеком, всегда индивидуальны. Поэтому мотивация индивидуальна, и лишь необходимость оптимизации социальных процессов заставляет укрупнять и выделять усредненные тенденции.

*Второй принцип.* Мотивация не исчерпывается каким-то одним фактором. Мотивы — это всегда комплекс связанных между собой не менее трех-четырех основных мотивирующих факторов, один из которых, являясь главным, будет доминировать.

*Третий принцип.* Мотивы подвержены изменениям. Эти изменения могут происходить по мере взросления и развития личности, а также под влиянием внешних условий. В социальной структуре возможно создание механизмов, которые позволяют корректировать индивидуальные мотиваторы, но это длительный и сложный процесс.

*Четвертый принцип.* Материальная мотивация — наиболее часто встречающийся мотивационный фактор, который может эффективно мотивировать работника в течение определенного периода времени, потом на первое место может выдвинуться такой мотиватор, как карьерный рост, повышение социального статуса и т.д.

Ведущие российские специалисты в области мотивации персонала подчеркивают, что система

мотивации должна быть гибкой, постоянно корректироваться и дополняться новыми элементами. Правильно выстроенная система мотивации будет стимулировать трудовую активность работника, направлять его знания, навыки, опыт и энергию на добросовестную и качественную работу.

Условия сегодняшней российской жизни таковы, что на первый план выходит потребность в безопасности. Неудовлетворенность базовой потребности в безопасности может повлечь за собой граничащее с патологией влечение к деньгам, символизирующем в данном случае безопасность.

Связь уровня и качества жизни с характером профессиональной деятельности проявляется уже при выборе вида деятельности. Мотивация определенной профессиональной деятельности и развитие способностей индивида — это взаимообуславливающие процессы. Если человек выбирает определенный род деятельности, он развивает соответствующие способности. И наоборот, человек, обладающий способностями к определенным занятиям, мотивирован к осуществлению данного вида деятельности.

На трудовую мотивацию современных работников существенно влияли:

- а) процессы, которые происходили в социальной и экономической сфере с конца 1980-х годов;
- б) изменения всей парадигмы укладов жизненных ценностей, навыков, стереотипов и т.д.;
- в) радикальные изменения в сфере трудовых отношений, которые происходили в последние 25 лет.

Радикальные изменения в сфере труда и трудовых отношений были связаны не только с тем, что была разрушена прежняя модель «выращивания работника», но и сменилась вся система социальных лифтов, которые работали в советский период, а с ней и вся трудовая идеология, которая культивировалась в прежней системе. Почему это произошло? [3].

*Первое.* В 1990-е годы произошли глубокие качественные изменения в сфере труда. С одной стороны, в переходный период налицо были радикальные изменения к худшему: неработающие предприятия и организации, ликвидация многих учебных и научных центров, рост явной и скрытой безработицы, очень низкая плата за труд, постоянная задержка выплаты заработной платы миллионам наемных работников.

Но, с другой стороны, набирала силу тенденция: открылись новые возможности для активных, инициативных людей, исчезли потолки заработной платы, появились новые рабочие места в новых фирмах и компаниях, созданных самими людьми.

*Второе.* Труд в переходный период стал более монопольным средством обеспечения благосостояния. На социальные гарантии и льготы, которые существовали ранее, сегодня наемный работник уже не может рассчитывать.

*Третье.* В настоящее время большинство россиян готовы к работе. Но эта готовность не очень добровольная, скорее даже вынужденная, но испытываемая и демонстрируемая.

*Четвертое.* За прошедшие 25 лет сфера труда пережила мощнейшие социальные изменения. Показатели трудолюбия менялись в этот период не так сильно. Так, сегодня 40% россиян утверждают, что им важно чего-то достичь.

*Пятое.* Исследователи отмечают, что корни многих трудовых проблем лежат не только в сфере экономического устройства и дефицита мощных социальных институтов, но и в том специфическом состоянии, в котором находится вся сфера правоприменения. Опросы показывают, что большинство российских граждан отчетливо понимают, что мы живем в обществе взаимной безответственности и попустительства.

*Шестое.* Попытки сформулировать некие неизменные культурные национальные матрицы российского работника, как «относиться к труду с прохладцей», эксперты считают тупиковым направлением при изучении проблемы трудовой мотивации. Наоборот, последние исследования показывают, что во многих российских фирмах и организациях удается изменить доминирующую трудовую мотивацию «поменьше усилий — побольше вознаграждение».

*Седьмое.* Опросы показывают, что для работника с увеличением трудового стажа и профессиональной квалификации становится важным не только заработок, но и интересная работа. Социологи сформулировали это так: «побольше зарабатывать на интересной работе в хорошем окружении и при высокой гарантии занятости: «чтобы тобою дорожили».

*Восьмое.* Такая трудовая мотивация, как «энтузиазм» (т.е. человек трудится, потому что ему интересна работа, он хочет добиться результата,

проявить инициативу, самореализоваться), пока не стала доминирующим мотиватором трудовой активности российских работников.

*Девятое.* В умах российских граждан в переходный период произошел глубокий переворот в сторону индивидуалистического. Поэтому люди сегодня склонны не видеть, не замечать, игнорировать проявление альтруистичности. Но у человека всегда есть потребность в принадлежности к социальному сообществу, потребность служить его интересам. В советское время это была формула «приносить пользу людям». Сейчас ее пытаются заменить формулой: «ты должен работать на благо своей фирмы».

*Десятое.* На трудовую мотивацию существенное влияние оказывают современные российские СМИ. В сериалах 1990-х годов проводится идея о том, что богатство не зарабатывается долгим, упорным, кропотливым трудом, а либо сваливается на человека, либо имеет криминальное происхождение. Все это подавляет желание работать инициативно, ответственно и увлеченно. Эксперты считают, что весь этот информационный поток, который сейчас идет через СМИ, пронизан «игрой на понижение», поскольку в сознание работников вкладываются определенные стереотипы поведения, и в результате можно легко перераспределять недооцененные ресурсы и управлять людьми.

«Дешевые работники» без чувства собственного достоинства, с чувством внутренней вины от постоянных нарушений и правил выгодны работодателю.

## Основные социально-психологические типы работников

В настоящее время можно выделить семь социально-психологических типов работников, в которых четко просматриваются особенности их трудовой мотивации [4].

*Первый тип* характеризуется сильной включенностью объекта в трудовую деятельность. При решении любых вопросов, возникающих в процессе трудовой деятельности, наблюдается баланс между мотивацией достижения успеха и мотивацией избегания неудач. В рамках трудовой деятельности доминирует мотивация достижения успеха.

Смысл жизни таких работников находится за рамками профессиональной деятельности, они рассматривают труд лишь как средство достижения

лично-значимых результатов. Они готовы сознательно потерять, недополучить или проиграть, если есть угроза испортить себе репутацию или взаимоотношения на работе, а тем более с родными и близкими. Такие работники хорошо работают в команде, умеют выстраивать деловые отношения, способны к управленческой деятельности. Представители данного типа быстро осознали особенности нового переходного периода и акцентировали внимание на собственных силах, способностях, знаниях и связях. Тем не менее из деформирующего влияния социальной и экономической среды у них могут возникать противоречия между жизненной стратегией и личностными интересами.

*Второй тип* предполагает погруженность человека в трудовую деятельность, однако главным мотиватором выступают деньги. Представители данного типа отличаются высокой результативностью, однако им присущи ярко выраженные эгоистические черты, желание доминировать. Они обладают волевыми качествами, умеют доводить дело до конца. Материальная мотивация к труду доминирует вне зависимости от сферы деятельности.

*Третий тип.* Представителям этого типа присущ уход из сферы профессиональной деятельности в мир увлечений. Формально они выполняют какие-то функции профессионального плана, но их основные интересы, мотивы находятся, как правило, за пределами профессиональной деятельности. Они не эффективны как работники, не надежны и допускают много ошибок. У них доминирует мотивация избегания неудачи. Их мотивационная сфера включает не только материальные, но и социальные, и духовные потребности. В условиях зрелой корпоративной культуры такие работники (при умелой трудовой мотивации) могут быть хорошими исполнителями. Относящиеся к данному типу пессимистично оценивают свой социально-экономический статус. В иерархии жизненных ценностей ценность финансового благополучия для них вышла на первое место. Однако представители этого типа склонны к утрате профессиональных навыков, поэтому именно они сегодня пополняют ряды безработных.

*Четвертый тип.* Работники, относящиеся к этому типу, легко покидают одну профессиональную сферу и переходят в другую. Они обладают гибким интеллектом, их профессиональную деятельность можно назвать заметной, но по существу она не продуктивна. У этого типа работников

доминирует мотивация достижения успеха, который они понимают как известность, сопровождающуюся увеличением материального благосостояния, т.е. сориентирована на удовлетворение своих материальных и социальных потребностей. Они отличаются авантюризмом, легко увлекаются, не любят черновой работы, ищут легких денег, довольно поверхностны! Их можно отнести к профессиональным маргиналам.

*Пятый тип* характеризуется абсолютной включенностью личности в профессиональную (т.е. трудовую) деятельность, т.е. когда работа является одновременно и целью, и средством достижения цели. Доминирует мотивация успешности. Такие работники очень производительны, они совершают мало ошибок, очень надежны. Их мотивационная сфера отличается сложным переплетением в первую очередь материальных и социальных потребностей. Они стараются всегда контролировать ситуацию. Не склонны рассуждать о смысле жизни. У них высокий уровень профессиональных притязаний. Обладают хорошим интеллектом. Они делают наиболее успешную профессиональную карьеру. Они эффективны в разных видах деятельности: в науке, бизнесе, системе образования, государственной службе, но способны ради своего социального статуса на ложь, обман и предательство.

*Шестой тип* характеризуется творческой направленностью, чем объясняется высокая эффективность их деятельности. Доминирует мотивация достижения успеха. Как правило, работники, относящиеся к этому типу, — это высоконравственные люди. Они честны и правдивы, склонны сверять свои поступки с ценностью всей жизни. Они глубоко погружены в свою непрофессиональную деятельность, у них доминирует потребность в самореализации, они хотят оставить собственный «след» в той или иной конкретной сфере своей деятельности. У них, как правило, хорошо выражена исследовательская направленность их интеллекта.

*Седьмой тип* отличается альтруистической направленностью, обусловленной высоким уровнем развития духовных потребностей. Именно поэтому эффективность их профессиональной деятельности будет зависеть от того, насколько в ней востребована способность помогать, заботиться, сопереживать. Смысл жизни таких работников состоит в том, чтобы применить свои знания, способности, навыки с пользой для близких коллег, друзей и общего дела. Мотивация избегания

неудач сосуществует при том, что первая преобладает при решении чужих проблем, а вторая — при решении проблем собственных. В целом у данного типа работников доминируют духовные потребности, а ценностные ориентации личности отличаются стабильностью, подчеркивающей цельность их натуры.

Представителей данного типа можно условно назвать людьми, приносящими себя в жертву другим, чье благополучие для них более значимо, чем собственные проблемы.

Последние исследования института психологии РАН позволяют дополнить основные социально-психологические типы современных работников.

В настоящее время преобладает тип *нормативного исполнителя*, т.е. среднестимулированного, среднесамостоятельного, умеренного работника. Он выполняет распоряжения от «А» до «Я», но не дальше. При этом в трудовой деятельности он надежен, добросовестен и продуктивен. Это первый тип.

Два следующих типа встречаются часто — это *сверхнормативные исполнители*. Они выполняют больше, чем от них ожидают, однако творческим подходом не отличаются.

Крайне редки в компаниях и фирмах *творческие работники*, т.е. те, кто ищет разные варианты решения, до которых сам начальник не додумался. Так они самореализуются. Схватка со сверхзадачей становится смыслом их жизни.

Следующий тип — это «*изменяющие исполнители*». Выслушав указания и не вступая ни в какие дискуссии, они делают все по-своему, исходя из своих мотивов и представлений. Причем мотивы у этой категории работников могут быть самые разные — от корысти или желания отомстить начальнику до искреннего стремления отличиться. Именно их деятельность чаще всего приводит к срывам в работе.

Для начальника чреватые «*пассивные*» исполнители. Они плохо разбираются в работе, но стремятся исполнить указания с высочайшей точностью. Из-за страха ошибиться они буквально истязают своего руководителя бесконечными уточнениями.

Седьмой тип — «*уклонист*». Он уходит от взаимодействия с руководителем, избегает поручений, а если его все-таки нагрузят, то быстренько схалтурит и снова в бега. Интересы этих людей обычно лежат в другой сфере, где они себя и реализуют.

## Материальная мотивация работников

Материальная мотивация работников является одним из эффективных методов, повышающих трудовую активность работников, будучи при этом важной составной частью всей комплексной системы мотивации.

Работник компании должен знать и понимать, за что он получает заработную плату и премии и как он должен работать, чтобы они увеличивались.

Правильно выстроенная система материального стимулирования работников дает ощутимый экономический эффект, показывает возможности материального стимулирования, влияющие на трудовую активность работников [5].

Построение системы материального стимулирования работников — сложный по содержанию и методике процесс, в котором используются знания не только экономических дисциплин (в первую очередь экономики труда), но и экономической социологии и социальной психологии. При построении системы материального стимулирования служба персонала компании активно взаимодействует с ее финансовыми подразделениями и руководством компании. Такой механизм призван обеспечить реализацию следующих основополагающих принципов оплаты труда работников:

- оплата труда должна обеспечивать работнику достойный уровень жизни, стимулировать его на раскрытие своих умственных и физических способностей в процессе трудовой деятельности;
  - соблюдение дифференциации оплаты труда в зависимости от его сложности (квалификации работника) и других объективных условий, влияющих на вознаграждение за труд;
  - отсутствие дискриминации в оплате труда по причинам национальности, пола, возраста, вероисповедания и др.;
  - возможности увеличения заработка за счет проявления инициативы и творческой активности.
- Работник будет считать заработную плату справедливой, если:
- требуемые от него трудовые затраты будут определяться и измеряться на основе общепризнанных норм;
  - оплата трудовых затрат будет соответствовать трудовому вкладу и проводиться также согласно достигнутым договоренностям, которые в свою очередь должны соответствовать сложившимся в

среднем ставкам оплаты труда в данном сегменте бизнеса;

- будет обеспечиваться дифференциация в оплате в соответствии со сложностью работы (квалификацией работников), условиями труда, его интенсивностью, другими объективными факторами;

- будет отсутствовать всякая дискриминация в оплате, т.е. не будут приниматься во внимание никакие другие различия при оплате труда, кроме тех, которые следуют из различий в количестве, качестве и результативности труда работников, вытекающих из различий в их деловых качествах;

- все работники будут поставлены в равные условия относительно возможностей зарабатывания в компании заработной платы;

- установленные в компании нормы оплаты будут иметь соответствующее реальное обеспечение, поддержание которого гарантируется работодателем;

- все отклонения от нормальной процедуры исполнения работником работы будут компенсироваться в размере, не ниже определенного законодательством, и в полном соответствии с трудовым договором.

Соблюдение условий справедливой оплаты труда является не простой задачей, особенно с учетом тех реальных обстоятельств, в которых сегодня работают российские компании. Непросто убедить в справедливости оплаты самих работников. Такое убеждение совершенно необходимо не только для того, чтобы задача повышения трудовой активности в компании решалась успешно, но и для того, чтобы социальный микроклимат формировался в благоприятных условиях.

Задача осложняется еще и тем, что:

- все условия справедливости оплаты труда в своих количественных параметрах меняются под воздействием экономических и социальных факторов;

- организация оплаты труда не действует в автоматическом режиме, она применяется людьми и к людям, привносящим в этот процесс человеческий фактор.

Работодатель не должен забывать и о соблюдении своих интересов, которые предъявляют определенные требования к организации оплаты труда работников. Для работодателя организация оплаты будет эффективной, если при этом как минимум:

- приращение эффективности (производительности) идет более высокими темпами, чем рост заработной платы;

- обеспечивается устойчивая, гарантированная со стороны работников трудовая отдача при соблюдении работодателями всех условий оплаты труда;

- бережно используются средства информационные и компьютерные и предметы труда, переданные работнику для выполнения работы.

Для работодателя соответствие организации оплаты труда требованиям эффективности не менее важно, чем для работника ее соответствие требованиям справедливости.

Универсальных рецептов, каким образом должна быть построена система материального стимулирования работников, нет. В каждой российской компании свой подход к системе материального стимулирования, но, как правило, первый руководитель определяет, кому и сколько надо платить, кто и за что достоин материального поощрения. Кроме этого на подходы к системе материального стимулирования работников влияют и другие факторы:

- история создания компании;
- профиль ее работы и нынешний статус ее основателей;

- система управления в компании и ее масштаб;
- процесс принятия решения по вопросам материального стимулирования работников и т.д.

Достаточное вознаграждение за труд — это определенная гарантия конкурентоспособности фирмы и в итоге ее высоких прибылей.

В системе материального стимулирования работников выделяют две составляющие: стабилизаторы и мотиваторы.

**Стабилизатором** выступает заработная плата работника, которая ему гарантируется при добросовестном выполнении условий трудового договора. **Мотиваторами** выступают надбавки, доплаты, а также различные премии и бонусы, которые являются дополнительным материальным вознаграждением за труд. Именно мотиваторы играют важную роль, побуждая работника трудиться более результативно.

Другой вопрос: кого и как следует дополнительно поощрять. Ведь совершенно очевидно, что материальная мотивация коммерческих подразделений компании и подразделений ее аппарата должна строиться на разных подходах. Так, наличие хорошей заработной платы (превышающей средний

уровень по региону) может быть хорошо принято рядовым работником офиса компании, а вот для руководителя коммерческого подразделения стимулом может стать поощрение за внедрение новых бизнес-проектов, возможность учебы в ведущих российских и зарубежных учебных центрах, выплата годового бонуса или льготный жилищный кредит.

Материально мотивировать необходимо всех сотрудников компании, но при этом система материального стимулирования должна быть сориентирована на бизнес-цели компании.

Более быстрый рост затрат на персонал относительно экономического эффекта, который получает компания, указывает на то, что система материального стимулирования работников выстроена неправильно.

К основным ошибкам в построении системы материального стимулирования работников можно отнести:

- во-первых, непрозрачность системы материального стимулирования, в то время как базовыми требованиями являются ее открытость и справедливость;
- во-вторых, использование при построении системы материального стимулирования сложных математических расчетов, в то время как система материального стимулирования должна быть относительно проста в администрировании.

Конечно, сама по себе система материального стимулирования работников не может на 100% застраховать работодателя от угрозы потерь квалифицированных работников, информационного и коммерческого шпионажа, недобросовестного отношения к труду и нежелательной конкуренции как между работниками, так и между подразделениями компании. Именно поэтому система материального стимулирования работников должна быть дополнена системой нематериального стимулирования.

Анализ организации систем материального стимулирования работников в российских компаниях позволяет выделить несколько схем:

- система материального стимулирования в коммерческих подразделениях компании;
- система материального стимулирования для аналитических и информационных подразделений компании;
- система материального стимулирования для офисных работников центрального аппарата компании.

Основными элементами системы материального стимулирования работников являются следующие.

**Базовая ставка (оклад)** — которая оговаривается в трудовом договоре работника. При этом базовая ставка работника устанавливается с учетом того, что компания работает в определенном регионе страны, и ежегодно индексируется с учетом инфляции.

**Доплаты и надбавки** к базовой ставке работника могут устанавливаться за высокие профессиональные навыки, которые работник подтвердил, работая в компании, добросовестное выполнение своих обязанностей и инициативу в работе. Доплаты и надбавки могут устанавливаться в диапазоне примерно от 15 до 35% от величины базовой ставки.

**Премии и бонусы** являются важным элементом в системе материального стимулирования работников. Они не могут выплачиваться автоматически, а должны являться дополнительным материальным поощрением работника, подтверждающим его высокую трудовую активность. Именно поэтому система премирования и выплата бонусов должна быть выстроена предельно корректно и аккуратно. Размер годовой премии работников должен быть не менее двух месячных ставок.

Система материального стимулирования работников требует постоянного мониторинга, чтобы быстро корректировать любые сбои, которые возникают. Кроме того, необходимо периодически осуществлять (примерно раз в год) общую оценку эффективности системы материального стимулирования работников, чтобы избежать эффекта насыщения.

Система материального стимулирования работников должна в случае необходимости дополняться новыми элементами, которые могут дать значительный экономический эффект.

## Нематериальное стимулирование работников

Нематериальное стимулирование работников включает широкий арсенал социальных и социально-психологических методов и форм воздействия, влияющих на повышение трудовой активности работников [5]. В общем виде нематериальное стимулирование работников можно условно разделить на:

- а) индивидуальное нематериальное стимулирование;

б) коллективное нематериальное стимулирование.

Анализ практики нематериального стимулирования в российских компаниях показывает несколько наиболее типичных ошибок, которые совершают руководители в области нематериального стимулирования работников.

*Первая ошибка.* Руководитель не до конца понимает важность и значение нематериального стимулирования, делая основной упор на материальное стимулирование.

*Вторая ошибка.* Увеличение социального пакета руководителям отделов и подразделений считается главным средством сдерживания и без того высоких заработных плат руководителей этого уровня.

*Третья ошибка.* Многие работодатели сосредоточили основное внимание в области нематериального стимулирования работников лишь на социальном пакете, предлагая различный набор нематериальных компенсаций, которые получает работник.

*Четвертая ошибка.* Работодатели не понимают всей важности и значения поддержания комфортного равновесия между работой и личной жизнью сотрудников, а между тем для многих работников (особенно женщин) важно установить правильный режим труда.

*Пятая ошибка.* Правильно организованная учеба сотрудников также является важным фактором, повышающим трудовую активность работников, однако многие российские компании по-прежнему считают учебу сотрудников тратой рабочего времени, за которую компания еще и должна платить.

Невозможно предложить полный набор готовых форм и методов **нематериального стимулирования**, поскольку они индивидуальны, т.е. то, что годится для одной компании, не подходит для другой компании аналогичного профиля. Формы и методы нематериального стимулирования работников зависят от многих обстоятельств: традиций компаний, истории ее становления и развития, местоположения; формы собственности и системы управления; кадрового состава персонала компании.

К **индивидуальному нематериальному стимулированию** работников обычно относят лишь социальный пакет работников, размер и набор которого зависят от должности, которую занимает

сотрудник компании. По мнению автора данной статьи, к индивидуальному нематериальному стимулированию следует отнести мероприятия в рамках корпоративной культуры компании (различные награждения и т.д.), поощрение в виде учебы (в России или за рубежом), баланс между работой и личной жизнью работника.

Социальный пакет работника состоит из двух частей.

*Первая часть* гарантируется работнику трудовым законодательством.

*Вторая часть* социального пакета разрабатывается уже в компании и гарантируется работнику условиями трудового договора.

Социальные пакеты должны быть тщательно продуманы и дифференцированы по категориям работников.

К коллективному нематериальному стимулированию работников следует отнести:

- а) социальные программы компании;
- б) мероприятия в рамках корпоративной культуры;
- в) коллективные тренинги работников компании.

В компании целесообразно выделить три основные социальные программы.

**Программа «Здоровье работников».** В настоящее время многие физиологи считают, что при такой высокой интенсивности труда, которая имеется в большом городе, и отсутствии необходимых человеческому организму физических нагрузок целесообразно (в основном для работников, которые трудятся в офисе) проводить 10–15-минутные физкультурные паузы, в течение которых делаются упражнения, компенсирующие их недостаток. Комплексы таких упражнений разработаны в ведущих российских физкультурных центрах.

**Программа «Пенсионная касса»** призвана гарантировать работникам, которые длительное время работают в компании, накопление определенной суммы, которая будет им выплачена при уходе на пенсию или после прекращения работы в силу жизненных обстоятельств. Гарантированное накопление на индивидуальных счетах работников позволяет им уверенно смотреть в будущее, прилагать усилия, чтобы накопления на счетах постоянно увеличивались. В члены «пенсионной кассы» работник включается лишь после трех лет работы в компании.

Крайне важно, чтобы система нематериального стимулирования не была застывшей, а постоянно дополнялась новыми элементами и содержанием.

### Литература

1. *Эггерт Макс А.* Мотивация. Карманный справочник / Пер. с англ. М.: HIPPO, 2003. 112 с.
2. *Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б.* Мотивационный менеджмент. Модуль III: учебно-практич. пособие. М.: Дело, 2014. 127 с.
3. Кризис и проблемы менеджмента: сб. статей / Отв. ред. Д.В. Кузин. М.: ИД Международного университета в Москве, 2010. 200 с.
4. *Самоукина Н.В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. М.; СПб.: Вершина, 2007. 224 с.

5. *Ветлужских Е.Н.* Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 133 с.

### References

1. *Aggert Max A.* Motivation. Pocket manual. The translation from English. Moscow, 2003. 112 p. (in Russian).
2. *Travin V.V., Magura M.I., Kurbatova M.B.* Motivation management. Module III: study guide. Moscow, 2014. 127 p. (in Russian).
3. Crisis and management problems: collection of scientific articles / Edited by Professor Kusin D.V. Moscow, 2010. 200 p. (in Russian).
4. *Samoukina N. V.* The staff effective motivation under minimum financial costs. Moscow, 2007. 224 p. (in Russian).
5. *Vetluzhskih E. N.* Motivation and labour remuneration: Tools. Methods. Practices. Moscow, 2007. 133 p. (in Russian).

### КНИЖНЫЕ НОВИНКИ

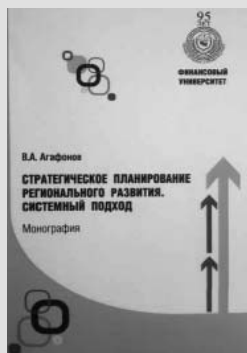


**Федотова М.А., Дресвянников В.А., Лосева О.В., Цыгалов Ю.М.**  
**Интеллектуальный капитал организации: управление и оценка: монография.**  
**М: Финансовый университет при Правительстве РФ, 2014. 252 с.**

Монография подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по Государственному заданию Финансового университета 2014 года.

В издании раскрыт понятийный аппарат предметной области исследования. Структурирована организационная интеллектуальная деятельность как процесс создания интеллектуального капитала. Представлена методология формирования системы управления интеллектуальным капиталом организации. Уделено внимание правовым и экономическим аспектам управления интеллектуальным капиталом, а также методологии его оценки.

Монография будет полезна руководителям организаций, менеджерам по персоналу и инноватике, ученым, интересующимся вопросами управления знаниями и интеллектуальным капиталом организации, студентам и аспирантам экономических вузов.



**Агафонов В.А.** **Стратегическое планирование регионального развития. Системный подход: монография.** М.: Финансовый университет при Правительстве РФ, 2014. 228 с.

Монография посвящена вопросам методологии разработки стратегий развития субъектов Российской Федерации. В работе развивается понятие «социально-экономическая система региона» на основе интерпретации применительно к региональным социально-экономическим системам, результатов современных исследований по теории систем Г.Б. Клейнера, а также работ классиков общей теории систем Л. фон Берталанфи, С. Бира, Е. Майминаса, У. Эшби и др. В основе данной методологии разработки региональных стратегий лежит понятие «целереализующая система». Рассматривается положение о том, что предметом стратегического планирования региона является определение путей решения проблем развития целереализующих систем. Предлагается методология анализа последних, а также проблемных ситуаций в их развитии на основе принципа декомпозиции сложных систем. Рекомендуются принцип структуризации стратегий и разработки целевых программ их реализации, а также механизмы управления процессами реализации стратегии на основе целевого и проблемного подходов.