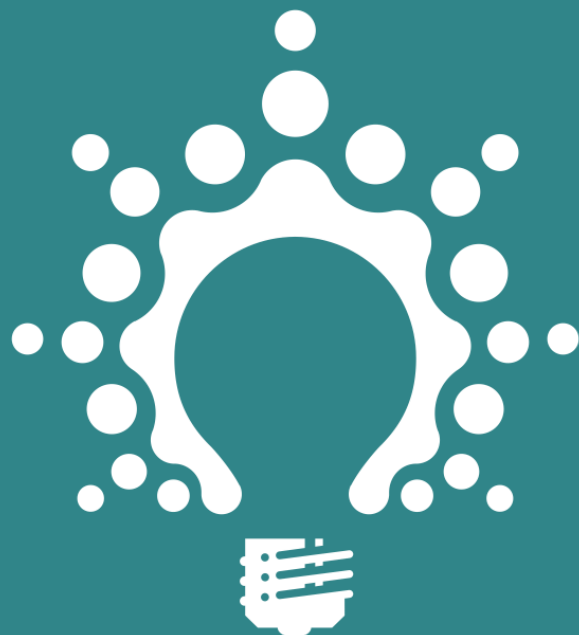




СБОРНИК
СТУДЕНЧЕСКИХ ДОКЛАДОВ
IV МЕЖДУНАРОДНОЙ
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАУКИ
В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ

МОСКВА 2017

СОДЕРЖАНИЕ

CHALLENGES AND EXISTING SOLUTIONS FOR ENABLING THE FINANCING OF SUSTAINABLE INNOVATIONS .	2
УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМИ РИСКАМИ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА В РФ	12
УПРАВЛЕНИЕ ПРОГРАММАМИ ЛОЯЛЬНОСТИ НА РЫНКЕ БАНКОВСКИХ УСЛУГ	18
РИСКИ ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ: СОВРЕМЕННЫЕ РЕАЛИИ	29
АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ АВТОТРАНСПОРТНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА СТАДИИ УЧЕТА И ПРИЕМА ЗАЯВОК ОТ КЛИЕНТОВ	34
ЭФФЕКТИВНЫЕ СПОСОБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА	38
ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОБЛАЧНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ	5
ЛИДЕРСТВО И МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ	14
РОЛЬ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ. РЕАЛИЗАЦИЯ ЗАДАЧИ – «ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ».....	22
LEAN SIX SIGMA В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ.....	38
ИЗМЕНЕНИЕ ПОДХОДОВ К ФОРМИРОВАНИЮ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ ПРИ СМЕНЕ ПАРАДИГМЫ ПОКОЛЕНИЙ	43
ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ МОТИВАЦИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	51
ПРОБЛЕМЫ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ЛИЗИНГОВОГО СЕКТОРА	58
ПРОДВИЖЕНИЕ SAAS-СИСТЕМЫ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ	66
СБАЛАНСИРОВАННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ НЕФТЕХИМИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ	74

УДК 316.422

Попова А.О.

студентка магистратуры

Национальный исследовательский университет

Высшая школа экономики

г. Москва, Российская Федерация

Popova A.O.

Second year master student

National Research University Higher School of Economics

Moscow, Russian Federation

E-mail: aopopova94@yandex.ru

+79264466603

ПРОБЛЕМЫ И СУЩЕСТВУЮЩИЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ УСТОЙЧИВЫХ ИННОВАЦИЙ

Аннотация:

В статье представлен обзор рисков и перспектив, связанных с инвестициями в устойчивые инновации. Хотя проекты с коротким горизонтом отдачи от инноваций обычно представляются более привлекательными для инвесторов, проекты с удлинённым горизонтом отдачи открывают широкие возможности как для корпоративного сектора, так и для общества в целом. В качестве решения проблем инвесторов, не склонных к риску, обсуждается механизм смешанного финансирования и актуальность его использования на различных стадиях развития проектов.

Ключевые слова:

Устойчивые инновации, отдача от инвестиций, инвестиции в инновационные проекты, возобновляемые источники энергии, bottom of the pyramid

CHALLENGES AND EXISTING SOLUTIONS FOR ENABLING THE FINANCING OF SUSTAINABLE INNOVATIONS

Abstract:

This paper presents an overview of the risks and opportunities that are associated with the investments in sustainable innovations. Although the projects with a short horizon of returns are usually more attractive for investors, those with longer return period often open many opportunities both for the corporate sector and for the society as a whole. As a solution for the problem of such risk averse investors, we discuss the blended finance technique and its usefulness for financing the projects on different stages of their development. We are concentrating on the “logic-driven” (verbal) approach rather than going deep into the mechanisms of investments on the financial markets and financial calculations.

Key words:

Sustainable innovations, risk-return profile, risks and returns, bottom of the pyramid, renewable energy, investments in innovations

Sustainable Innovations: Conceptualization

The topic we have proposed lays at the intersection of several subject areas, such as innovation management, project management, transition toward the sustainable development and financial management.

Nowadays firms are operating within challenging and changing environment. First, pursuing their initial goals, for-profit organizations need to remain profitable. In addition, at the same time they are under the pressure of such world widely accepted goals and values as social orientation and environmental protection. The activity of modern corporations should be aligned with the broad spectrum of the sustainability issues rather than being focused only on economic development (Dearing, 2000).

“Risk-return” Profile and Non-Monetized Returns

In order to understand what kind of financial instrument a certain firm requires, it is crucial to understand the relationships between financing and innovation on a *dynamic basis* (Mazzucato, 2013, p.852). Firstly, such dynamics can be expressed at the firm level by the fact that firm’s “movement” from one stage of

its development to another (taking also into account different degrees of novelty of their products – new to the firm, new to the market or new to the world) (OECD, 2015) requires the changes in financing as well. At the same time, from the point of view of “above-firm” level, firms operate on the markets within different sectors with different cost structures and different types of competition. Therefore, such an environmental dynamism predetermines the existence of a set of financing schemes rather than a universal one for each market or sector.

Evidently, investments in innovation activity are characterized by high level of uncertainty along with the lack of reliable information: not all the investments in R&D will result in innovative products/services and people will demand not all such products/services. Any investment decision is usually based on the “risk-return profile”: low perception of risk as a rule result in low expected returns while high returns usually require higher perception of risk. Broadly speaking, each investment decision is seeking a balance between risks and returns (Blended Finance, 2015).

However, sustainable innovations often have a huge social impact but social returns cannot be easily monetized, even if they potentially may lead to the high profits. Therefore, a private investor will tend to invest money in the projects with more “evident” and “fast” returns. Here we mean “fast” in terms of time lags between the moment of investments and the moment when the profit starts to come back.

“Hidden” but existing profit

Speaking about sustainable innovations, we usually mean such “spheres” (sectors) as climate resilience and clean energy, food and agriculture, healthcare and infrastructure (Blended Finance, 2015). Besides, sustainability issues usually deal with such innovations, which are originally oriented/aimed at the low-income groups. It means that such financial “bodies” that are concentrated only on the extracting profit without paying attention on the social value of the activity may not be interested in making investments in the sustainable innovation. Interestingly, however, launching the business (or expanding the existing one) for the people on the bottom of the pyramid, for example, in fact, means a huge amount of “hidden” profit. Prahalad and Hart (2002) compare this underestimated segment with an iceberg: a

huge share of opportunities remain invisible to the corporate sector but it still exists. Nevertheless, such a bias related to the misunderstanding of the potential profits in combination with short terminism in extracting this profit from the investments presents a challenge for financing sustainable innovation by the corporate sector.

From stage to stage: “continuous” challenges

The next group of challenges is related to different stages of project/business maturity segments (Blended Finance, 2015). While the financing challenges at the exploration stage, as well during the experimenting with new ideas, have been already discussed, growing and mature projects may still mean for investors low risk-adjusted returns along with non-efficiently functioning market in emerging and frontier economies that might be worsened by the lack of strong and transparent legal systems on such markets (ibid).

How to Overcome Challenges: Solutions

Obviously, the solutions are aimed mostly at the eliminating somehow the risk for the investors at different stages of project/business development. Certain types of solutions can be demonstrated on the example of the investments in the renewable energy. As it is proposed in the United Nations Development Program “Derisking Renewable Energy Investments” (2013), policy or financial derisking instruments or direct financial incentives can be used.

While policy derisking instruments (by, for example, institutional capacity building, resources assessment or skills development for local operations) are oriented towards removing the barriers that are the roots of risk, financial derisking instruments (by, for instance, loan guarantees or public equity co-investments) are aimed at the *transferring risk* to the public actors such as development banks. When the instruments of these two types cannot achieve the risk-return profile, which is attractive for the private investors, direct incentives (such as tax breaks) are started to be implemented. The investor’s decision to invest money into the renewable energy sector might be also affected by the existing government policy related to energy sector and climate change issues (WRI & UNEP, Carbon Asset Risk: Discussion Framework, 2012).

Blended finance techniques

As sustainability and sustainable innovations (as well as challenges) are the global issues, the solutions should be also global. Blended finance as a “strategic use of the development finance and philanthropic funds to mobilize private capital flows to emerging and frontier markets” (Blended Finance, 2015, p.4) supports development efforts at the international scale “across a range of structures, geographies and sectors” (ibid).

Blended finance involves financial (philanthropic capital and direct funding) and non-financial supporting mechanisms such as technical assistance (advisory services, incubation, operational assistance and training), risk underwriting (mainly insurance and guarantees) and market incentives: market commitments, awards, prizes, challenge & matching funds, etc. (ibid; Leytes, 2015). Such a combination of different instruments is one of the main advantages of blended finance approach because it implies the dynamical change of the financing tools during the movement of the innovation project within the market segments from preparing to transition (*Table 1*).

Does the government matter?

The role of government in this context is quite significant. For instance, according to Mazzucato (2013) in the field of renewable energy the most radical green investments are public (along with the investments from the investment banks). While private finance, as it was discussed above, are striving for short-term profits and focuses on value extraction activities, the public finance represents such a long-term patient capital that nurtures learning and innovation. However, authors emphasize that “governments need to play a supportive role” (UN DESA, 2002) in financing the sustainable innovative technologies. Even in such sectors, which have historically been the natural monopolies (energy, transport, water, sanitation and forestry) and which are at the same time the fields for the implementation of sustainable innovations, “there is an increasing realization of the need and opportunity for private sector participation in both financing and management” (Panayotou, 2002).

Conclusion: Author's View

To sum up, one of the main points of the financing issue in the field of sustainable innovations is a continuous “fight” between value creation and profit extraction. One of the main objectives in this field is to find ways that make value creation activities rewarded over the value extraction activities.

In our opinion, the promotion of the best practices is extremely crucial in this context. Such a promotion would be a “win-win” situation both for the investing body and for the companies which introduce sustainable innovations. The experience of companies that were able to overcome the challenges with the help of a particular financing instrument or a set of instruments, can, firstly, spread the information about the access to the financing channels available in a particular sector or market and, secondly, convince both the companies with brilliant innovative ideas and companies which are at its maturity stage of development that it is possible to overcome the existing challenges.

Table 1. Overview of the direct funding approaches within five market segments on the example of five funds¹.

Market segment	PREPARING	PIONEERING	FACILITATING	ANCHORING	TRANSITIONING
Main challenges at each segment	- initial costs - uncertain viability and visibility if the project will be approved or a company will be launch	difficult to justify time and fund to support innovation which is still in experimentation	risk-adjusted returns may be below commercial thresholds	- political, sectoral and currency risks - uncertainty around exits	lack access to a pipeline of deals that are sufficiently sizable and scalable to fit within investors mandates
Examples	1. Infrastructure Fund (Latin America & Caribbean)	2. Aavishkaar India II Company Limited	3. Danish Climate Investment Fund	4. The Abraaj Africa Health Fund	5. IFC Catalyst Fund
Web-page	http://www.iadb.org/en/inter-american-development-bank,2837.html	http://www.aavishkaar.in/	http://www.danishclimateinvestmentfund.com/	http://www.abraaj.com/	http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/corp_ext_content/ifc_external_corporate_site/home
Goal/main activity	to mobilize private financing for infrastructure projects	to provide capital to entrepreneurs serving India's rural poor	to mobilize financing from both public and private investors in the renewable energy sector	mitigating risks associated with investments in new sectors and emerging markets (especially for the Bottom of the Pyramid)	- building companies and projects in low-carbon power generation, energy and water efficiency and resource efficiency sector - building private equity funds in climate resilience and

¹ Source: Blended Finance (2015), combined from different parts of the article.

					clean energy sectors
Advantages (rationale for Blended Finance)	strong local networks and knowledge of the region	de-risking early-stage investments, leveraging development and philanthropic funders' support	risk-sharing mechanisms that mitigate project non- completion risk and political risk of investing in emerging and frontier markets	impact-based incentive structure	leveraging extensive global emerging market experience and access to a pipeline of funds and companies
Type of support	grant funding to assist public and mixed- capital entities: • feasibility studies • project design • stakeholder consultation • viability studies • targeted business climate enhancement measures • public sector capacity-building	providing seed capital and intensive capital support at the early stages of the development		• debt, equity and quasi-equity investments in private healthcare goods in Africa • tackling the issues of fragmentation in private healthcare provision • driving economies of scale	

References

1. Dearing, A. (2000), Sustainable Innovation: Drivers and Barriers
(Derived from:
<https://www.oecd.org/innovation/inno/2105727.pdf>)
2. Leytes, M.(2015), Financing the Sustainable Development Goals with ‘Blended Capital’.
(Derived from:
<http://impactalpha.com/financing-the-sustainable-development-goals-with-blended-capital/>)
3. Mazzucato, M. (2013), Financing Innovation: Creative destruction vs. destructive creation, Industrial and Corporate Change, Vol.22, N.4, pp.851-867.
4. OECD (2005): The Measurement of Scientific and Technological Activities: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data: Oslo Manual, Third Edition prepared by the Working Party of National Experts on Scientific and Technology Indicators, OECD, Paris.
(Derived from:
<http://www.oecd.org/sti/inno/2367580.pdf>)
5. Panayotou, T. (2002), Innovative Financial Mechanisms for Sustainable Sector Financing.
(Derived from:
https://sustainabledevelopment.un.org/content/dsd/resources/res_pdfs/publications/sdt_fin/nairobi_meeting_part4.pdf)
6. Prahalad, C.K. and Hart, S.L. (2002) "The Fortune at the Bottom of the Pyramid", strategy+business, 26, first quarter 2002.
(Derived from:
<http://www.strategy-business.com/article/11518?gko=9a4ba>)
7. [UNDP \(2013\). Derisking Renewable Energy Investment: A Framework to Support Policymakers in Selecting Public Instruments to Promote Renewable Energy Investment in Developing Countries.](#)
8. United Nations Department of Economic and Social Affairs (2002): Finance for Sustainable Development: Testing New Policy Approaches
(Derived from:
https://books.google.ru/books?id=neAsr5sPpZ8C&pg=PA3&lpg=PA3&dq=government+financing+of+sustainable+innovation+panayotou&source=bl&ots=UZcPZx9zz8&sig=4eJCs2unbgAOJD_x8dqKFyriyA4&hl=ru&sa=X&ved=0ahUKEwjTgOOLgOjKAhUFIQ8KHbaTDzEQ6AEIKTAB#v=onepage&q=gov

[ernment%20financing%20of%20sustainable%20innovation%20panayotou&f=false](#))

9. World Economic Forum (2015). Blended Finance vol.1: A Primer for Development Finance and Philanthropic Funders.
10. WRI & UNEP (2012). Carbon Asset Risk: Discussion Framework. WRI and UNEP-FI Portfolio Carbon Initiative.

Алексеева Полина Александровна

Студентка кафедры «Управление персоналом» Инженерно-экономического института Московского авиационного института (национального исследовательского университета), г. Москва

E-mail: polina.alexeeva7@yandex.ru

Коновалова Оксана Владимировна

Кандидат экономических наук, доцент, кафедра "Анализ рисков и экономическая безопасность" Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Москва/

кафедра «Управление персоналом» Инженерно-экономического института Московского авиационного Института (Национальный исследовательский университет), Москва

E-mail: ovkonovalova2007@yandex.ru

Alexeeva Polina A.

Student of department «Human resource management» Engineering and Economics Institute Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow

E-mail: polina.alexeeva7@yandex.ru

Kononova Oksana V.

Ph. D., associate Professor,

Department "Risks Analysis and economic security" Financial University under the Government Russian Federation Moscow/

Department «Human resource management» Engineering and Economics Institute Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow

E-mail: ovkonovalova2007@yandex.ru

**УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМИ РИСКАМИ ОРГАНИЗАЦИИ В
УСЛОВИЯХ КРИЗИСА В РФ**

**MANAGEMENT OF PERSONNEL RISKS OF THE ORGANIZATION IN
CRISIS IN RUSSIA**

***Аннотация.** В настоящее время актуальным вопросом в экономике России является качество профессиональной подготовки действующего персонала. Важное значение приобретает кадровый менеджмент. Люди всегда настроены на поиск новых решений, связанных с повышением эффективности деятельности организации. В работе приводится исследование места кадровых рисков в современном бизнесе. Обосновывается их важность, приводятся источники кадровых рисков. Дается перечень мероприятия по снижению уровня кадровых рисков, соответствующий современным кризисным явлениям в экономике.*

***Ключевые слова:** риск, кадровый риск, бизнес риск, управление персоналом, управление кадровыми рисками*

***Summary:** Currently a topical issue in the Russian economy is the quality of training of existing employees. Important personnel management. People are always on the search for new solutions related to improving the effectiveness of the organization. The paper presents the investigation of HR risks in business today. Justifies their importance, are the sources of staffing risks. The list of activities to reduce personnel risks in accordance with modern crisis phenomena in the economy.*

***Keywords:** risk, personnel risk, business risk, management personnel, management personnel risk.*

Кризисные явления существенно обострили существующие противоречия в российской и мировой экономике. В первую очередь влияние экономических изменений сказалось на коммерческом секторе экономики. Современные условия в экономике и обществе являются плодородной почвой для зарождения и развития социальных и экономических противоречий порождают сложно прогнозируемые события, которые в разной степени угрожают эффективному ведению бизнеса на предприятиях всех форм собственности по причине тесного взаимодействия в хозяйственной деятельности. За прошедшие после кризиса 2008 года восемь лет ключевые бизнес-риски меняли свою важность для компаний.

Согласно оценке консалтинговой компании, Ernst and Young [3], можно выделить четыре группы основных бизнес-рисков: финансовые риски, риски несоответствия законодательным требованиям, стратегические риски, операционные риски. Основываясь на проведенных консалтинговой компанией Ernst and Young исследованиях бизнес-рисков, которые больше всего угрожают мировому бизнесу, можно выявить динамику их важности в посткризисный период. Результаты исследования основных источников бизнес-рисков за 2009 год [3] показали следующее: затруднен доступ к кредитам, несоответствие законодательным требованиям; углубление рецессии; радикальная экологизация; выход новых игроков на рынки; снижение затрат, кадровая политика; исполнение сделок; устаревание бизнес-моделей; репутационные риски. И риски, связанные с управлением персонала, входят в десятку первых и вызваны, как правило: неэффективностью системы управления персоналом,

поведением, действием (бездействием) персонала; внешней средой организации.

Исследования же бизнес-рисков, проведенное в 2015-2016 годах консалтинговой компанией «Прайс Вотер Хаус Купер» (PwC) [5] рассматривает не просто бизнес риски экономических субъектов, а выделяет бизнес-риски в том числе и для «новаторских компаний», осуществляющих свою деятельность в сферах промышленного производства, транспорта и логистики, фармацевтики информационных технологий и коммуникаций, сфера развлечения, так как по мнению экспертов компании, которые чувствительны к рискам, более прибыльны по сравнению с компаниями, чувствительными к рискам в меньшей степени. Это особенно важно в условиях ориентации российского бизнеса на инновационные стратегии развития.

На практике риск-менеджеры «Прайс Вотер Хаус Купер» (PwC) [4] заявляют о готовности принять финансовые риски (31% против 21% компаний, не являющихся лидерами), риски диверсификации и концентрации деятельности (35% против 26%), регуляторные риски и риски нормативно-правового соответствия (20% против 13%), риски волатильности (27% против 20%), а также риски в сфере культуры и мотивации (26% против 20%).

Обратим внимание, что кадровые риски, связанные с доступностью квалифицированных кадров, непосредственно с управлением персоналом и его мотивацией, за эти годы остались в числе первых 10 топ-рисков.

При этом как показывает практика в кризисной ситуации руководство предприятия чаще всего использует мероприятия, сводимые к реструктуризации персонала, к его увольнению, а с целью сохранить персонал: объявить простой; отправить сотрудников в вынужденные отпуска; вести режим неполного рабочего времени; временно приостановить найм новых работников на вакантные места. Учитывая изложенное выше о высоком уровне кадрового риска в бизнесе эти мероприятия ещё больше могут отрицательно повлиять на эффективность его деятельности и появлению дополнительных угроз со стороны персонала (кадровых угроз). В настоящее время в российских

компаниях могут встречаться следующие виды кадровых угроз [1] со стороны персонала: хищение имущества предприятия; использование ресурсов предприятия в собственных целях; умышленная порча и уничтожение имущества предприятия; получение заработной платы за невыполняемую работу; шантаж компетентностью («я — незаменимый работник»); шантаж полномочиями (концентрация полномочий в одних руках); торговля коммерческими секретами; дисциплинарные нарушения; создание в коллективе невыносимого морально-психологического климата.

Данные угрозы вызывают массу кадровых рисков, которые характеризуется как опасность вероятной потери ресурсов компании или недополучения доходов по сравнению с вариантом, рассчитанным на рациональное использование человеческих ресурсов, в результате возможных просчетов и ошибок в управлении человеческими ресурсами.

Как показывают выводы авторов, управление кадровыми рисками — одна из актуальнейших задач риск-менеджера и специалиста в области управления персоналом. Управление кадровыми рисками — это процесс, который начинается на этапе разработки стратегии организации и далее стратегии управления персоналом, и включает определение, оценку и контроль актуальных для организации внутренних и внешних кадровых рисков, разработку мер по их снижению или нивелированию.

Задачами управления кадровыми рисками являются:

1. Идентификация рисков, возникающих в процессе управления персоналом, установление источников и причин реализации кадровых рисков.
2. Оценка величины возможного ущерба кадровых рисков.
3. Формирование инструментария воздействия на кадровые риски с целью их предотвращения и снижения.
4. Разработка механизмов компенсации возможного ущерба от реализации кадровых рисков.

Управление кадровыми рисками имеет огромное значение и тесно взаимосвязано с обеспечением экономической безопасности организации, так как именно на уровне ее обеспечения кадровая безопасность достигается «защищенность общественно-прогрессивных интересов организации по развитию и совершенствованию ее человеческого капитала, поддержанию эффективной системы управления человеческими ресурсами и минимизацией рисков компании, связанных с ее кадровой составляющей» [2].

Кадровая безопасность компании должна строиться по нескольким направлениям: соблюдение определенных мер при найме персонала, его адаптации и увольнении, обеспечение лояльности сотрудников к компании.

Следовательно, комплекс мероприятий по обеспечению эффективного управления рисками может включать:

- подбор опытных и благонадежных сотрудников;
- контроль благонадежности и лояльности персонала в динамике;
- своевременное выявление причин угроз со стороны персонала;
- выявление и отсеивание тех, кто создает какие-либо угрозы бизнесу.

Как показывает практика управления рисками невозможно гарантировать полное предотвращение зарождения и развития всех рисков организации, а особенно кадровых, имея в активе самые совершенные методы выявления и управления ими, но не используя эффективных методик оценки и управления рисками, организации могут непреднамеренно выйти на такой их уровень, при котором, в случае негативного развития ситуации, компания окажется на грани гибели. Вероятна и обратная ситуация: компании примут излишне консервативные стратегии и упустят возможности, которыми воспользуются конкуренты.

Таким образом, управление кадровыми рисками организации в условиях кризиса заключается в следовании определенным правилам, положениям и нормам, отражающим объективные тенденции и учитывающие социальные и экономические закономерности, научно обоснованные рекомендации общественной социологии и психологии, кадрового менеджмента. Соблюдение

этих принципов позволит сохранить мотивированность работников и будет способствовать повышению их лояльности даже в различных ситуациях. . Это способно предотвратить возможность разглашения коммерческой тайны и конфиденциальной информации о компании.

Список литературы

1. Кадровая безопасность предприятия// [Электронный ресурс] URL: <http://privatecons.ru/uslugi/kadrovaya-bezopasnost-predpriyatiya/> (дата обращения: 11.11.2016).
2. Соломанидина Т.О., Соломанидин В. Кадровая безопасность компании. // М.: Альфа-пресс, 2011
3. Ernst&Young - 10 основных бизнес-рисков; 2009 год.
4. PwC. Взгляд на риски. Обеспечение конкурентного преимущества в условиях нестабильности. // [Электронный ресурс] URL: <http://www.pwc.ru/ru/riskassurance/publications/assets/riskinreview-2015.pdf> (дата обращения: 11.11.2016).
5. PwC. Путь к цели: баланс устойчивости и чувствительности к рискам для достижения успеха. Пятое ежегодное исследование по риск-менеджменту. 2016 год. // [Электронный ресурс] URL: http://www.pwc.ru/ru/riskassurance/publications/assets/risk_in_review_2016_rus.pdf (дата обращения: 11.11.2016).

Алмуграби Мохамад

студент магистратуры

группы ФМ 1-1м

Финансового университета при Правительстве РФ

Москва (E-mail: m.oh1989@hotmail.ru)

Научный руководитель

КОМАРОВ Василий Михайлович, кандидат

экономических наук, доцент, доцент Департамента

менеджмента ФГОБУ ВО «Финансовый университет

при Правительстве Российской Федерации»,

Москва (E-mail: vkomarov@fa.ru)

УПРАВЛЕНИЕ ПРОГРАММАМИ ЛОЯЛЬНОСТИ НА РЫНКЕ БАНКОВСКИХ УСЛУГ

Аннотация

Целью данной работы является исследование проблемы программ лояльности в розничных банках России. Тематическое исследование было выбрано для анализа программ лояльности, запускаемых розничными банками, чтобы показать, каким образом банки строят лояльность отдельных клиентов и с какими проблемами эти банки сталкиваются.

Результаты свидетельствуют о том, что большинство банков не используют программы лояльности в активном виде и большинство проанализированных программ лояльности подразумевают награды при повторных покупках. Российские розничные банки запускают программы лояльности для двух клиентских сегментов - потенциальные прибыльные клиенты и клиенты, которые готовы держать деньги на банковских счетах.

Большинство программ лояльности розничных банков предлагают своим клиентам только скидку на затраты по сделке, и это можно было бы рассматривать в качестве косвенной политики снижения цены, что приводит к постоянной борьбе за цену. Кроме того, сделан вывод, что российские

розничные банки предлагают неадаптированные программы лояльности и что специалисты в области маркетинга недостаточно знакомы с факторами, которые определяют выбор программ лояльности.

Ключевые слова: лояльность, программы лояльности, розничные банковские услуги.

Mohamad Almughrabi

Master degree student

Financial University under the Government of the Russian Federation

Scientific supervisor

V.M. KOMAROV, Candidate of Science, Economics,

Associate Professor of “Management” department

Financial University under the Government of the Russian Federation

MANAGING LOYALTY PROGRAMS ON BANKING SERVICES MARKET

Abstract

The purpose of this paper is to examine the challenges of loyalty programs in retail banks in Russia. Case study methodology was chosen to analyze the loyalty programs launched by various banks to show how banks are building the loyalty of individual customers and what challenges these banks face. The findings suggest that the majority of analyzed loyalty programs reward a repeat purchasing. Russian retail banks launching loyalty programs for two customer segments – the potentially profitable customers and customers who are willing to keep money in bank accounts. Most of the retail banks loyalty programs offer their customers only a discount on the transaction costs and it could be viewed as an indirect price cut policy, which leads to the constant battle for the price. Furthermore, a conclusion is reached that Russian retail banks are offering non-customized loyalty programs and that marketing specialists are not enough familiar with the factors that determine the choice of loyalty programs.

Keywords: loyalty, loyalty programs, retail banking.

Российский банковской сектор переживает череду постоянных изменений в течение последних пятнадцати лет. Эти изменения были вызваны созданием и банкротством новых коммерческих банков; изменением денежно-кредитной политики; созданием иностранного капитала; банковскими слияниями и поглощениями. Изменения продолжают реформировать банковский сектор.

Изменения в банковской сфере на протяжении трех лет происходили под влиянием экономического кризиса и санкций. Можно сказать, что банковской сектор переживает смену парадигмы. И в таких случаях усиливается необходимость использования технологии маркетинга и программ лояльности привлекают особое внимание руководства банков.

наиболее очевидно падение доходности банковской отрасли в условиях кризиса. Прибыль российских банков в 2015 г. сократилась. Эту информацию подтверждает банк России по предварительным данным за период с января 2014 года по январь 2015 года. Этот показатель снизился в 3 раза до 191965 млн. руб против 589141 млн. руб годом ранее {8}. Даже в кризисный период крупные банки стремятся к расширению доли рынка несмотря на то, что они считаются консервативными по кредитам. Так что перед банками возникает сложная задача, как удержать своих клиентов в таких жестких условиях.

розничный банковский сектор становится все более конкурентоспособной отраслью, где уровень дифференциации банковских продуктов и услуг по-прежнему пока очень низкий {7}. Интенсивная конкуренция на финансовом рынке растет с каждым днем и заставляет розничные банки, которые имели обыкновение быть ориентированными на продукты, менять свою стратегию и концентрироваться на клиенте; применять принципы маркетинга отношений и ставить задачу формирования лояльности к бренду у клиентов в качестве приоритетной. Поскольку финансовые продукты и услуги достигли такого же уровня развития, как и технологии, можно констатировать, что все более требовательный потребитель не удовлетворен атрибутами банковских продуктов {5}.

Исследование проблем: с какими проблемами создания программы лояльности сталкиваются банки в России?

Целью данной работы является рассмотрение проблемы программ лояльности (далее - ПЛ) в розничных российских банках.

Методика: тематическое исследование было выбрано для анализа программ лояльности, запускаемых розничными банками.

Яшкина П.В{3}. определяет лояльность покупателей как совершение многократных покупок у одной и той же компании-поставщика товаров и услуг при наличии альтернативных компаний-поставщиков товаров и услуг на рынке. В данном определении концентрируется наличие альтернативы, то есть акцент делается на конкурентную рыночную структуру. Кирилова К.В{2}. отметила что лояльность потребителей - это их добровольный отказ от обслуживания в других компаниях при наличии возможности перейти к ним. Здесь акцент сделан на отсутствии барьеров перехода и добровольном характере обслуживания именно в данной компании.

Другие авторы определяют лояльность к бренду как меру приверженности потребителя бренду, которая обуславливает степень вероятности переключения потребителя на другой бренд. То есть возрастание степени марочной приверженности снижает склонность потребителей к восприятию действий конкурентов {4}.

В литературе существуют различные подходы к классификации лояльности. Я. Карасев и В. Ус {1}. предлагают выделять виды лояльности по причинам ее возникновения: рациональная; солидарная; безальтернативная, вынужденная лояльность; инерционная; импульсивная; полицентрическая.

Программы лояльности – это комплекс мероприятий, направленных на формирование приверженности потребителя к бренду {6}.

Клиенты могут получить три категории выгод от программы лояльности: утилитарную, гедонистическую и символическую. Утилитарная выгода относится к экономии денежных средств, когда ПЛ предлагает потребителям скидки, бонусы или ваучеры. Гедонические выгоды представляют развлекательные и исследования выгоды, которыми ПЛ обеспечивает потребителя через удовольствие компенсирующих пунктов. Такие награды включают в себя тестирование новых продуктов, информацию о новых тенденциях, участие в событиях или рекламных акциях, а также уникальный опыт. И, наконец, символические выгоды, признание и социальные выгоды, такие как: социальный статус, чувство принадлежности, особое внимание.

Программы лояльности являются одним из наиболее распространенных маркетинговых инструментов, которые предприятия используют для стимулирования продаж, вознаграждая лояльных клиентов с помощью финансовых или психологических стимулов, а также создают базы данных клиентов, чтобы понять их поведение.

В итоге можно сказать что, если финансовый кризис является объективной причиной снижения прибыльности банка, это также является причиной недоверия клиентов банку. В таких условиях ПЛ приобретает двойное назначение – во-первых, это увеличение прибыли, а во-вторых, удержание клиентов.

Анализ ситуации на рынке банковских услуг

По данным Центробанка РФ, объемный вес кредитных организаций, имевших прибыль, в общем количестве действующих кредитных организаций, сократился на 9,5% за 2015 год. За четыре года этот показатель сократился на 20% и это, безусловно, влияет прямо на доверие клиентов к банкам (см. Рис.1)

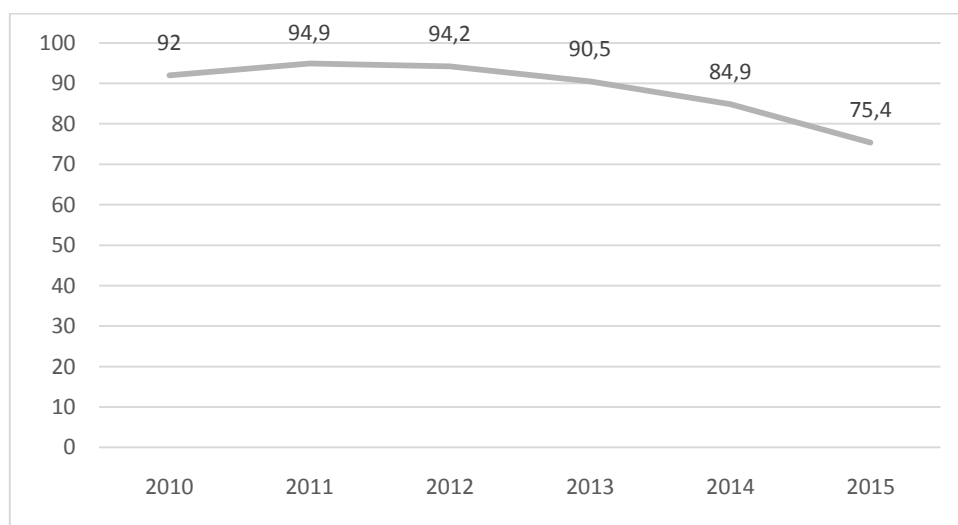


Рис. 1. Процент кредитных организаций, имевших прибыль, в общем количестве действующих кредитных организаций. Банк России {8}.

Следует отметить что AdIndex.ru навигатор рекламного рынка России {9}, проанализировал имеющиеся данные финансовых организаций по инвестициям в рекламу и маркетинг. Большинство российских банков уменьшили свои рекламные затраты по итогам 2015 года. Об этом свидетельствуют их годовые отчеты, что привел к урезанию своих рекламных активностей. В прошлом году, Инвестиции банка в рекламу и маркетинг сократились на 57%.

Бюджеты на рекламу и маркетинг, 2015 год, млн рублей, без налогов

Компания	2015 г.	2014 г.	Динамика, млн руб.	Динамика, %
ВТБ	8 200	8 800	600	-6,8%
Сбербанк	7 300	9 600	2 300	-23,9%
Тинькофф Банк	1 828	1 396	432	30,9%
Райффайзенбанк	992,9	863,7	129,2	15%
ЮниКредит Банк	533,1	540	-6,9	-1,3%
Промсвязьбанк	381	444	-63	-14%
Абсолют Банк	157	161	-4	-2,5%
Банк Хоум Кредит	135	679	-544	-80,1%
Банк Интеза	78	114,9	-36,9	-32%
DeltaCredit	50,5	80,1	-29,6	-37%
Всероссийский банк развития регионов	38,2	89,1	-50,9	-57%

И эти сокращения продолжаются в 2016 году. Не смотря на такие изменения, все же наблюдается и положительная динамика роста, например, «Тинькофф Банк» и «Райффайзенбанк» заметно увеличили свои затраты на рекламу и маркетинг в 2015 году. Рекламные инвестиции группы ТКС (в ее состав входят «Тинькофф Банк» и «Тинькофф Страхование») выросли на 30,9% по сравнению с предыдущим годом. По результатам 2015 года «Тинькофф» потратил на рекламу и маркетинг 1,828 млрд рублей, в 2014 году расходы банка на рекламу и маркетинг составляли только 1,396 млрд рублей

Сокращение прибыли и как следствие сокращение маркетинговых затрат показывает, что стратегия российских банков по уменьшению затрат на маркетинг не работает. Необходимо изменить именно стратегию использования маркетингового бюджета.

Самыми успешными методами управления лояльностью бренда являются программы лояльности. Согласно исследованию, FR Group по количеству программ лояльности лидируют банки Русский Стандарт и Тинькофф.

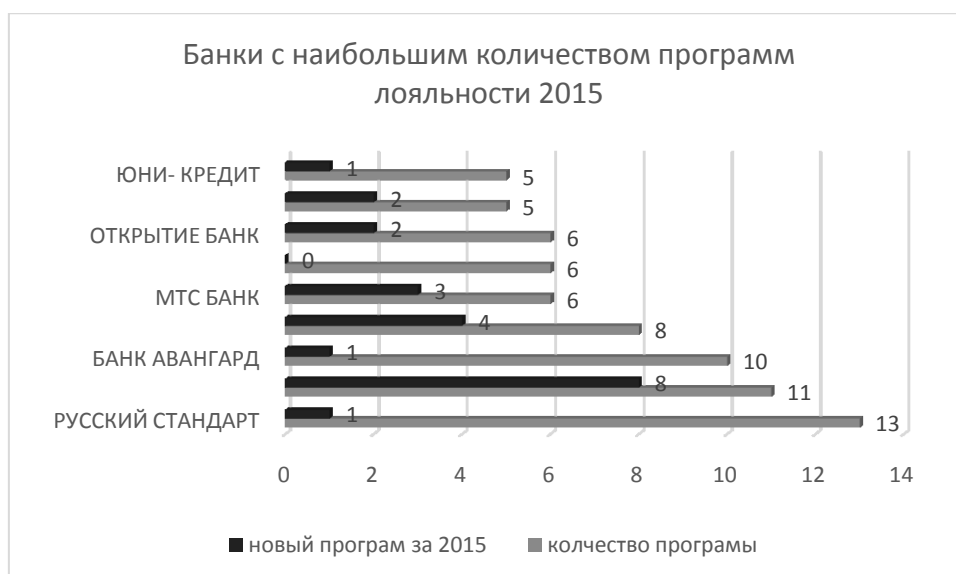


Рис. 3 Банки с наибольшим количеством программ лояльности 2015 {12}.

По данной таблице можно проследить, что банк «Тинькофф» активно использует стратегию управления маркетингом для формирования лояльности клиентов. Это подтверждается запуском восьми новых программ лояльности и денежными вложениями TCS Group Holding PLC в рекламу и маркетинг в размере 1,6 млрд. рублей в первой половине 2016 года. За второй квартал затраты составили 914 млн руб., согласно отчетности компании по МСФО {10}. В сравнении с отчетными периодами в прошлом году эта статья расходов выросла на 127% и 130% соответственно. Это принесло свои результаты, так как Чистая прибыль банка за второй квартал 2016 года выросла по сравнению с прошлым годом в шесть раз – с 0,4 млрд до 2,5 млрд руб. За полугодие этот показатель увеличился в 22 раза: 4,4 млрд руб. в этом году против 0,2 в 2015 году. Чистая процентная маржа за оба отчетных периода не сильно изменилась. За второй квартал и первое полугодие она составила 29,6% и 29,3% соответственно (против 25,6% и 26,8% в 2015 году) {11}. И если мы посмотрим на ситуацию в совокупности, то увидим, что большинство российских банков не используют программы лояльности в активном виде, и эта информация подтверждена результатами исследования «FR GROUP» в 2015 году: 22% российских банков вообще не используют программы лояльности. Банки, использующие одну-две программы лояльности,

составляют 34% и только 18% банков используют более пяти программ лояльности.

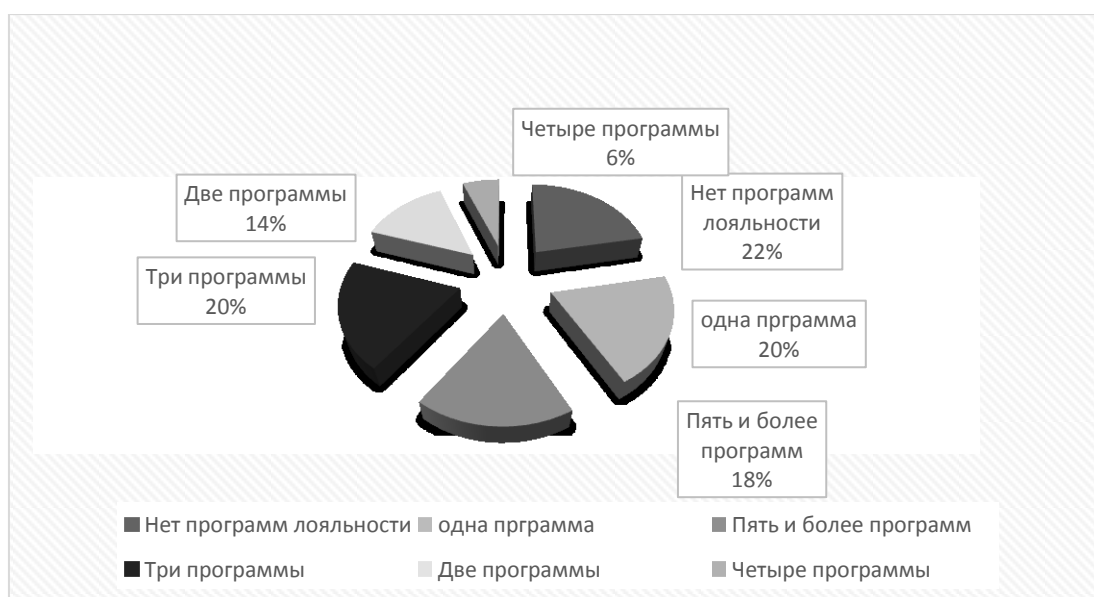
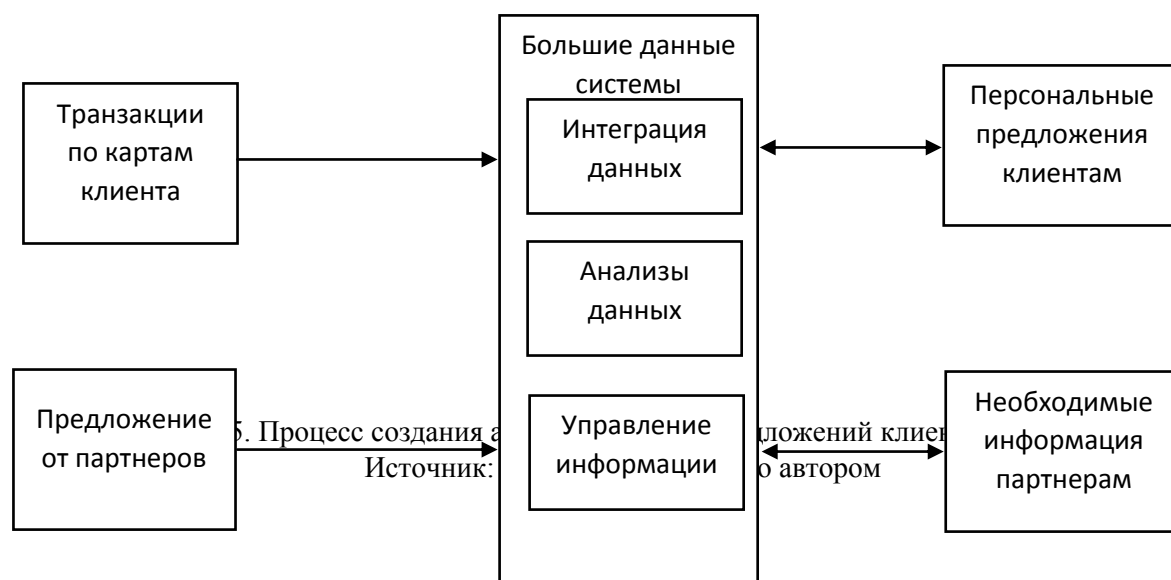


Рис.4 Исследование банковских программ лояльности по кредитным картам среди
Топ 50 банков: 2015 {12}.

Исходя из полученных данных, получается, что общий процент российских банков, не использующих программы лояльности, превышает 50%.

С точки зрения структуры программ лояльности можно заметить, что большинство банков ориентируется на мультипартнерские программы лояльности, предлагая клиентам различные варианты скидок, бонусов, а также программы «cashback». Например, «Райффайзенбанк» предлагает клиентам банка более 254 разных магазинов и компаний-партнеров, у банка ВТБ24 всего 146 партнеров. Такие виды программ лояльности очень популярны между банками в текущее время, но идея заключается в том, что такие программы лояльности не учитывают разницу между клиентами. Таким образом, эти ПЛ направлены на тенденции рынка, а не на потребности клиентов. Появляется необходимость в адаптированных ПЛ, которые учитывают платежное поведение клиента. Спецпредложения действительны для всех клиентов банка, пользующихся каким-либо карточным продуктом банка, разница лишь в

способе начисления вознаграждения, т.е. между бонусными системами карт: для карт авиакомпаний – это мили, в бонусных программах – это баллы, а для прямой «cashback» в рублях. Сама идея построения спецпредложений заключается в следующем: Во-первых, банк старается выбрать партнеров с присутствием в тех регионах, где у него есть солидная клиентская база. Это крупные федеральные игроки, такие как «Перекресток», «Летуаль» и т. п. – те сети, которые присутствуют во многих регионах. Во-вторых, это крупные региональные игроки, имеющие определенную силу бренда. Такие партнеры готовы предложить клиентам с определенным профилем, «типажом», который, как они считают, присущ их целевой аудитории, скидку или cashback. При наличии таковых в клиентской базе банка, банк обговаривает с ними суть предложения держателям карты банка. Сам же профиль клиента банк обсчитывает с учетом зафиксированных расходов по всем имеющимся у него карточным продуктам банка. Но подобная схема требует наличие в банке системы для более глубокой персонификации предложений, которая будет более детально анализировать клиентское поведение, например, Big Data.



Подобные программы решают проблему оценки программы лояльности. таким образом. оценка программ лояльности проводит постоянно через каждого информаций и предложения, и принятия или отказ клиента от него.

Заключение. К проблемным вопросам для дальнейших научных изысканий в области управления программами лояльности можно отнести:

1. Применение Big Data в системе управление лояльностью бренду на рынке банковских услуг.
2. Подходы к начислению награды программы лояльности на рынке банковских услуг
3. Новые тенденция оценки программы лояльности и их эффективности.

Выводы:

1. Большинство российских банков не используют программы лояльности в активном виде и использование программ лояльности ограничивается крупными банками.
2. Программы лояльности розничных банков России ориентированы не на удержание клиентов через удовлетворения их потребностей, а на удержание клиентов банков через систему скидок на затраты по сделке, а это считается косвенной политикой снижения цены, которая ведет рынок на отсутствия выгоды от использования программы лояльности.
3. Стратегия снижения затрат на маркетинг не приносит выгоду российским розничным банкам. Напротив, рост прибыли отмечается у тех банков, которые вложили больше денег в маркетинговую деятельность.

Список использованной литературы:

1. Карасев Я., Ус В. От лояльности к приверженности: перешагивая через стереотипы // Маркетинговые коммуникации. — 2004. — № 4 (22). — С. 2–5.
2. Кирилова К.В. Лояльность клиентов: понятие, возможные составляющие, способы восстановления утраченной лояльности: /К.В.Кириллова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2013, - № 3,- С. 55-59.
3. Яшкина, П.В. Методики оценки лояльности потребителей. Использование prs-метод при анализе клиентской лояльности / П.В. Яшкина, Е.Н. Скляр // Маркетинг и маркетинговые исследование. 2012. -№1. –с_ 55-59.

4. Aker.D. Managing Brand Equity. The Free Press. 1991. P.39.
5. Beerli, A., Martin, J.D., & Quintana, A. (2004). A Model of Customer Loyalty in the Retail Banking Market. European Journal of Marketing. Vol. 38, No. 1/2, pp. 253-275.
6. Berman, Barry, (2006),” Developing an Effective Customer Loyalty Program”, California Management Review, Fall2006, Vol. 49 Issue 1, p123-148.
7. Foo, M-H., Douglas, G. & Jack, M.A. (2008). Incentive Schemes in the Financial Services Sector. International Journal of Bank Marketing. Vol. 26, No. 2, pp. 99-118.
8. Росстат http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/finance/# .
дата обращения: 01/09/2016.
9. Adindex.ru навигатор рекламного рынка России
<http://adindex.ru/news/127765/2016/03/10/132418.phtml> . дата обращения: 01/09/2016
10. Сайт Райффайзен банка.

https://static.tinkoff.ru/documents/investors/financial_statements/2015/fin_report_rsbu_2015.pdf.

Дата обращения: 03/09/2016.

11. Сайт Райффайзен банка
https://static.tinkoff.ru/documents/investors/financial_statements/2016/FR_Q1_2016.pdf .
Дата обращения: 03/09/2016.
12. Frank research group: Исследование банковских программ лояльности: 2015 / Режим доступа – сайт Frank research group http://static2.banki.ru/ugc_/71_/af_/eb_/b3_/Frank_RG_Lu_ie_programmy_lo_l_nosti_2015-05-19_.pdf.

Анцеровая Анна Сергеевна

студентка факультета «Анализ рисков и экономическая безопасность»

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Москва

89151633417, anna.antserova@mail.ru

Научный руководитель:

к.э.н., доцент Коновалова О.В.

РИСКИ ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ: СОВРЕМЕННЫЕ РЕАЛИИ

Аннотация: статья посвящена анализу рисков компаний, функционирующих в секторе торговли. В настоящее время все больше торговых компаний сталкиваются с проблемой огромных потерь, связанных с реализацией тех или иных рисков, что крайне неблагоприятно сказывается на их текущей, инвестиционной деятельности, рыночной стоимости. В современных условиях жесткой конкурентной борьбы практически во всех отраслях торговли игнорировать этот вопрос становится все невозможнее, с чем и связана его актуальность в наши дни.

Ключевые слова: риск, ущерб, потери, коммерческие риски, операционные риски, торговля ритейл.

Antcherova Anna S.

the student of faculty "Risk Analysis and economic security"

Financial University under the Government Russian Federation, Moscow

89151633417, anna.antserova@mail.ru

RISKS TRADE ORGANIZATIONS: CURRENT REALITIES

Abstract: this article analyzes the risks of companies operating in the trade sector. Currently more and more trading companies are faced with the problem of huge losses related to the implementation of those risks that negatively affect their current investment activities, and market value. In modern conditions of rigid competitive struggle in almost all branches of trade to ignore, this question becomes impossible, and this is its relevance in our days.

Key words: *risk, damages, losses, commercial risks, operational risks, trade, retail.*

Категория риск давно уже вошла в область экономических исследований многих ученых-экономистов, а в последнее время изучение рисков набирает все большую популярность у практиков в современных организациях, многие из которых активно используют различные подходы к выявлению, измерению и управлению рисками применительно к своему роду деятельности. В действительности это, в основном, крупный бизнес, связанный с производством, кредитно-финансовой деятельностью или же торговлей, о рисках ведения предпринимательской деятельности в которой пойдет речь далее.

Торговая деятельность – один из важнейших секторов современной экономики. Однако, управлению рисками в торговле не уделяется не так много внимания в работах, посвященных данной тематике, как, скажем, в банковской сфере, для которой разработаны надзорными органами четкие регламентации по методике оценки рисков и управления ими.

Особенность торговли, как и рисков такой деятельности, прежде всего связана с непрерывным товародвижением, высокой степенью ежедневной оборачиваемости капиталов, влиянием колебаний спроса и предложения, маркетинговой стратегии и информированности.

Риски торговой деятельности весьма обширны, зависят от специфики торгового предприятия и его размера. Но, в целом, можно выделить основные и наиболее важные их группы:

1. Коммерческие, связанные со снижением качества хозяйственной деятельности, падением товарооборота, уменьшением выручки и прибыльности компании.
2. Рыночные, связанные с законами функционирования рыночной экономики - изменением соотношения спроса и предложения, появление новых серьезных конкурентов, сезонность, цикличность и т.д.
3. Финансовые – риск неплатежеспособности, падения финансовой устойчивости и ликвидности, валютный риск, риск банкротства и др.

4. Маркетинговые, связанные с выбором маркетинговой стратегии, построением эффективным сетей сбыта, искаженности информации.

5. Операционные – риски, возникающие в текущей деятельности предприятия. Это логистические риски, риск порчи товара, мошенничества, краж и потерь, реализация которых приносит колоссальный ущерб предприятиям торговли.

Если говорить о ритейле, цифры потерь невероятны. На потери разных видов в розничной торговле в 24 наиболее развитых мировых странах в 2014-2015 годах по данным исследования The Smart Cube и Checkpoint Systems «The global retail theft barometer» составили более 123 млрд. долларов, из которых, например, на США приходится около 44 миллиардов долларов, и более трети этой суммы составляют на кражи персонала². Около 16% потерь происходит за счет, так называемых, административных ошибок, причины которых определить не всегда просто: корыстный злой умысел или «человеческий фактор», действительно недогляд. Так, на персонал предприятия приходится больше половины всего ущерба организации. Поэтому тут так же стоит отметить важность кадрового риска – эффективная кадровая политика, внимание к нанимаемому персоналу и реализация процедур по защите от корпоративного мошенничества, как можно видеть, может сократить значительную часть потерь.

На долю "проблемных" покупателей приходится примерно 40%. По статистике каждый 12 человек хоть раз в жизни совершал кражу в магазине.

Ну и, конечно, нельзя не упомянуть участие контрагентов. Мошенничество в области логистики и поставки товара занимает около 7%³. Ненадлежащее качество, количество, продукция с истекшим сроком годности, несвоевременные поставки товара – все это увеличивает издержки, тратит

² The 2015 NRSS (National Retail Security Survey - исследование безопасности розничной торговли США) // Режим доступа: <http://www.fmi.org/blog/view/fmi-blog/2015/09/18/the-2015-nrss-has-been-released-so-what>

³ The 2015 NRSS (National Retail Security Survey - исследование безопасности розничной торговли США) // Режим доступа: <http://www.fmi.org/blog/view/fmi-blog/2015/09/18/the-2015-nrss-has-been-released-so-what>

время, оказывает влияние на репутацию и имидж компании, которые в торговле играют особую роль.

Но, к сожалению, несмотря на век высоких технологических возможностей, более половины такого рода потерь остаются не выявленными и нераскрытыми руководством компаний.

К тому же, все перечисленные риски крайне взаимосвязаны между собой: поставка некачественной продукции, грубость персонала (операционный, кадровый риск) может повлечь за собой уход клиентов к конкурентам (рыночный риск), следствием чего будет снижение товарооборота и уменьшение выручки (коммерческий риск), что, в свою очередь может повлиять на платежеспособность компании (финансовый риск). Неправильно выбранная маркетинговая стратегия может загубить компанию в самом начале, реализовав коммерческий и финансовый риски.

Итак, выявленные условия делают управление рисками очень важным для торговых предприятий, поэтому все больше ритейл-гигантов уделяют рискам особое внимание. Грамотная политика в этом направлении может освободить денежные средства для развития проектов, инвестиций, дать значительные конкурентные преимущества, что в наше время может помочь торговой организации успешно функционировать еще долгие годы.

Список использованной литературы:

1. Дейл Е. The Smart Cube. «The global retail theft barometer 2014-2015», 2015.
2. Морака Б., Холингер Р., Кантрел В. «The 2015 National Retail Security Survey». Режим доступа: <http://www.globalretailtheftbarometer.com/>
3. Пименов Н.А., Авдийский В.И. Управление финансовыми рисками в системе экономической безопасности. М.: Издательство Юрайт, 2014.
4. The 2015 NRSS (NationalRetailSecuritySurvey - исследование безопасности розничной торговли США) // Режим доступа: <http://www.fmi.org/blog/view/fmi-blog/2015/09/18/the-2015-nrss-has-been-released-so-what>

УДК 658.782

В.В. Горина

магистр 2 курса

Волгоградский государственный технический университет

г. Волгоград, Российская Федерация

E-mail: im_ia@mail.ru

+79270667882

**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
АВТОТРАНСПОРТНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА СТАДИИ УЧЕТА И
ПРИЕМА ЗАЯВОК ОТ КЛИЕНТОВ**

Аннотация. В работе рассмотрены актуальные проблемы учета и приема заявок от клиентов на предприятии и предложено мероприятие по их решению – разработка обобщенного алгоритма.

Ключевые слова: учет заявок, прием заявок, информационно-компьютерная поддержка

V.V. Gorina

Master 2nd year

Volgograd state technical University

Volgograd, Russian Federation

**ACTUAL PROBLEMS OF MODERN MANAGEMENT IN ENTERPRISE AT
THE STAGE OF CONSIDERATION AND ACCEPTANCE OF
APPLICATIONS FROM CUSTOMERS**

Abstract. In the article the urgent problems of accounting and accepting applications from clients for the company and the proposed event for their solution – development of the generalized algorithm.

Keywords: statistics of requests, applications, information and computer support

В настоящее время главной задачей всех автотранспортных предприятий является закрепление своих конкурентных позиций на рынке товаров и услуг, это достигается за счет улучшения показателей работы отделов и

подразделений, снижения себестоимости товаров и услуг, повышения качества обслуживания клиентов и т.д. Одним из основных способов мониторинга потребностей клиентов и их своевременного удовлетворения является внедрение принципов интегрированной логистики в структуру предприятия. Данная область охватывает широкий спектр методов, но наиболее простой и недорогой - автоматизация работы технологических процессов по средствам алгоритмизации. Рассмотрим основные проблемы, возникающие на предприятиях при учете и приеме заявок от клиентов.

Основные проблемы работы с клиентами в процесс доведения их до покупки:

- Отсутствие сохранности истории взаимодействия с покупателем, разрозненность работы менеджеров.
- Нагрузка на продавцов не контролируется, что приводит к снижению эффективности и точности их работы.
- Отсутствие инструментария контроля и мониторинга работы сбытовых структур, это приводит к тому, что руководитель не может отследить какие клиенты и на каком этапе перестали взаимодействовать с предприятием, и что послужило этому причиной.

Простейшая модель учета и решения представленных выше проблем может быть представлена в виде «черного ящика» (рис.1). Исходными данными для этого проектирования являются: информация о клиенте, основные требования к товарам и услугам, информация о предыдущих заявках, отзывы о проделанной работе и др.

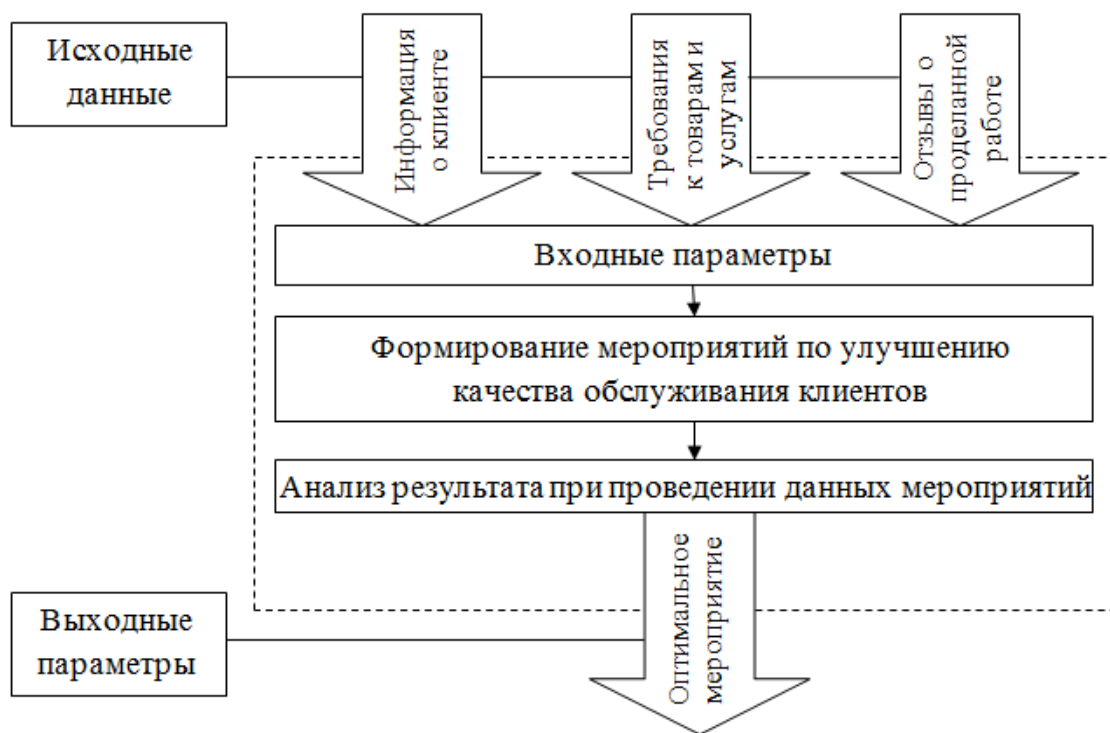


Рисунок 1 – Модель улучшения работы предприятия при учете и приеме заявок

В качестве критериев улучшения работы предприятия при учете и приеме заявок могут быть использованы как единичные и комплексные показатели, например: минимальное и максимальное количество заказов; время их обработки; перечень предоставляемых услуг; коэффициент неравномерности поступления заявок; экономичность и качество выполнения заявок; так и интегральные, позволяющие с экономической точки зрения (с учетом себестоимости) определить оптимальную совокупность вышеуказанных критериев или различные их комбинации.

В связи с большим объемом необходимых расчетов встает вопрос о создании программного обеспечения способного помочь в решении поставленной задачи. Для этих целей был разработан алгоритм, представленный на рис. 2, который позволяет уже на стадии приема заявок, сформулировать основные условия организации эффективного функционирования системы и возможные направления ее развития.

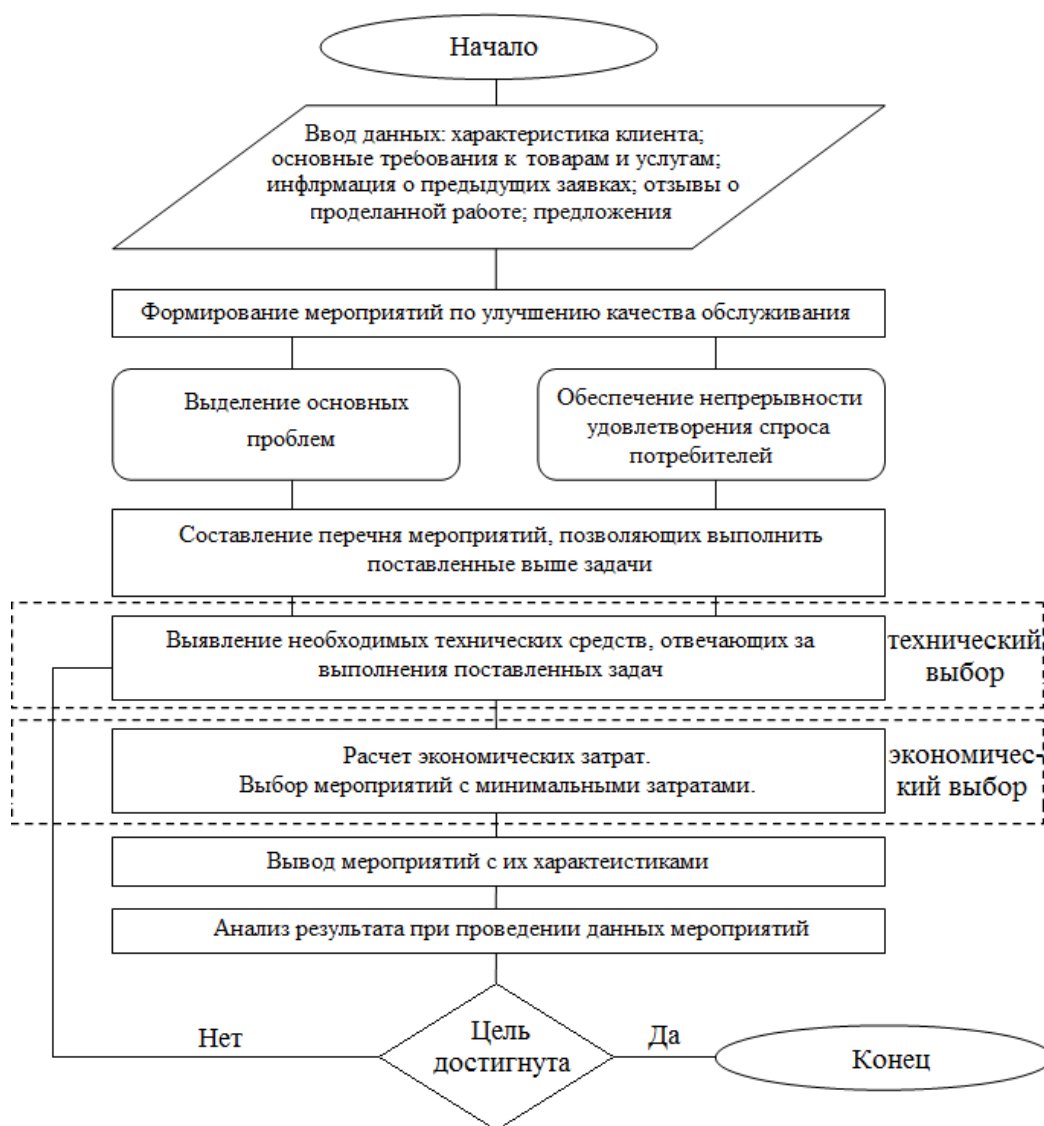


Рисунок 2 – Алгоритм улучшения работы предприятия при учете и приеме заявок

Таким образом, разработанный алгоритм позволяет не только повысить качество обслуживания потребителей, но и разработать мероприятия для расширения существующей клиентской базы предприятия.

Список использованной литературы:

1. Грузовые автомобильные перевозки: учебник для вузов / А. В. Вельможин [и др.] – Москва: Горячая линия – Телеком, 2006. – 560 с.
2. Гудков, В. А. Основы логистики: учебник для вузов / В. А. Гудков [и др.] – Москва: Горячая линия – Телеком, 2004. – 351 с.
3. Гудков, В. А. Управление техническими системами: учеб. пособие / В. А. Гудков, С. А. Ширяев, А. А. Раюшкина: ВолгГТУ. – Волгоград, 2000. – 64 с.

УДК 338.2

Гулиев Шамиль Рзаевич

студент (бакалавр)

Московский технологический университет

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: shamil.guliev.97@mail.ru

+79689593917

ЭФФЕКТИВНЫЕ СПОСОБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Аннотация: рассмотрены различные модели социального инвестирования, предмет использования и тенденции, сложившиеся в корпоративной социальной ответственности. С помощью анализа приоритетных сфер реализации социальных проектов и рассмотрения состояния государственного-частного партнерства в регионах ЦФО были выявлены проблемы социального инвестирования и предложены методы по их решению, среди которых эффективные способы управления при создании единой системы базового мониторинга и региональных ГЧП-центров.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, управление, предпринимательство, государство, социальное инвестирование.

Guliev Shamil Rzaevich

Student (Bachelor of Science)

Moscow Technological University,

Moscow, Russian Federation

EFFECTIVE MANAGEMENT METHODS IN SOLVING PROBLEMS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS

Annotation: considers various models of social investing, the subject of the use and trends in corporate social responsible. Through an analysis of the priority spheres of implementation of social projects and the consideration of the status of public-private partnership in the regions of the Central Federal District revealed problems of social investments and proposed methods for their solution, including the introduction of efficient management ways methods for creating of a unified system of basic monitoring and regional PPP centers.

Keywords: Public Private Partnerships (PPP), management. Entrepreneurship, government, social investment

Социальная ответственность бизнеса может иметь место и успешно развиваться при условии ее обеспечения как ресурсами воспроизводственного процесса, так и его конечными результатами в сфере предпринимательской деятельности. В свою очередь, при снятии неоправданных ограничений данное обеспечение упирается в создание благоприятных условий для развития общественно полезного бизнеса. Между тем, создание таких условий является ахиллесовой пятой предпринимательства России. Эта большая, сложная и многоплановая проблема. Ниже остановимся на ее отдельных аспектах

На сегодняшний день в экономической науке и хозяйственной практике особое внимание уделяется импакт-инвестированию, под которым понимается инвестирование, осуществляемое сквозь призму социальной ответственности бизнеса как за инвестиционный процесс, так и за его результаты. При этом возникают дискуссии, в частности на предмет использования.

Факторами инвестиционного процесса в масштабе национальной экономики, объективно обусловленным образом являются государственные и частные, в том числе финансовые институты, правовые нормы хозяйствования, прямо или опосредованно задействованные в обеспечении инвестиционного процесса, источники финансирования и инвестиционные ресурсы в натуре, во всем их спектре, от природных ресурсов, техники до квалифицированных кадров и объективно интеллектуальной собственности. Среди институциональных

организационно-управленческих схем ведущая роль принадлежит Инвестиционному фонду РФ. Все обозначенные выше факторы инвестиционного процесса призваны использоваться в русле, возможно, более полного последовательного соответствия принципам социальной ответственности предпринимательства (бизнеса) перед обществом.

Настаивание на социальной ответственности бизнеса со стороны общества и государства, в том числе и особенно применительно к инновационно-инвестиционному процессу, обусловлено объективной необходимостью поставить бизнес в такие условия, когда он в своей нацеленности на максимизацию доходов и прибыли, должен в конечном итоге служить интересам народа своей страны.

Проведенный нами сравнительный анализ корпоративной социальной ответственности в разрезе отраслевой принадлежности компаний показывает, что лидерами здесь оказались нефтегазовая, электроэнергетическая и металлургическая отрасли, когда развитие персонала, ресурсосбережение, охрана здоровья, развитие территории дислокации явились основой социальной ответственности бизнеса. На наш взгляд, обеспечить компромисс между главными субъектами основных экономических, в том числе инновационных процессов и ограниченно соединить этот компромисс с социальной ответственностью бизнеса может и должен институт (механизм) государственно-частного партнерства (ГЧП).

Существует несколько обстоятельств, которые играют достаточно важную роль в качестве гаранта социальных прав участников материального и духовного производства. Прежде всего, речь идет об определении субъектов, которым поручено формировать социальные гарантии и контролировать их осуществление на практике, при обеспечении сбалансированности принимаемых решений, их соответствия общественным потребностям и интересам.

Для выявления тенденций, которые сложились в корпоративной социальной ответственности был проведен анализ деятельности субъектов

корпоративного сектора по ЦФО России, результаты которого отражены в таблицах 1

Таблица 1. Сферы реализации социальных проектов, находящихся в приоритете корпоративного сектора регионов ЦФО России в 2015г.

Сферы	%
Социальная защита	41,9
Образование	39,1
Здравоохранение	28,5
Спорт	28,3
Досуг молодежи, подростков	27,0
Культура и искусство	23,1
Религия	21,2
Поддержка СМИ	11,1
Экология	10,8
Поддержка предпринимательства	6,5
Правовая защита	5,1

В рамках корпоративных программ, осуществляемых отечественными корпорациями ЦФО России, особо выделяется деятельность, направленная на развитие образования, здравоохранения, спорта, досуга молодежи, культуры и искусства. Для сравнения отметим, что бизнес-структуры, которыми управляют представители иностранного капитала крайне недостаточно занимаются вопросами социальной ответственности бизнеса.

Необходимо разработать инструментарий, чтобы выявить особенности реализации социальных программ и сформировать научные представления, связанные с моделями социального партнерства бизнеса, в том числе с привязкой к региональным особенностям. Этот инструментарий должен базироваться на комплексе всех существенно значимых моментов (аспектов) деятельности бизнес структур и их социальной ответственности. В этом ключе следует разобраться в сущностной основе социального инвестирования и выделить его типологические признаки, среди которых социальная ответственность по отношению к потребителям, сотрудникам компаний, территории присутствия и органам власти.

На основании данных 2015 года, нами была составлена таблица 3, где проведена группировка регионов ЦФО по доминантному типу модели частного-государственного партнерства.

Таблица 3. Группировка регионов ЦФО по доминантному типу модели ГЧП

№ п/п	Название субъекта РФ	Значение рейтинга, %	Интервал интегральной оценки, %	Доминантная модель
1	Воронежская область	60,4	от 60 и выше	Полноценное социальное партнерство
2	Ярославская	52,7	от 45 до 60	Адаптивная социальная филантропия
3	Москва	52,3		
4	Липецкая область	49,7		
5	Рязанская область	46,2		
6	Калужская область	46,0		
7	Тамбовская область	40,7	от 35 до 45	Проактивная социальная

8	Московская область	38,0	от 25 до 35	филантропия
9	Тульская область	35,6		
10	Смоленская область	34,8		Реактивная социальная филантропия
11	Костромская область	34,6		
12	Белгородская область	34,0		
13	Ивановская область	32,4		
14	Тверская область	32,0		
15	Брянская область	31,3		
16	Орловская область	26,0		
17	Владимирская область	22,8	ниже 25	Базовая социальная ответственность
18	Курская область	19,2		

На основании данных таблицы, были проанализированы доминантные модели, на базе чего был сделан вывод: реализация социального инвестирования на основе государственно-частного партнерства в регионах ЦФО происходит не в полном объеме; уровень развития и реализации государственно-частного партнерства в представленных субъектах РФ достаточно различный. Исходя из вышесказанного, предлагается создание новой системы базового мониторинга, нацеленного на регулярную оценку эффективности и социального инвестирования. Рекомендуется более детальное проведение инвестиционного анализа с более развернутой оценкой привлекательности инвестиционных проектов, при стремлении обеспечить все вышеизложенное на таком уровне, который удовлетворил бы всех участников социального партнерства.

Здесь целесообразно создавать специальные региональные ГЧП-центры, которые смогли бы являться относительно самостоятельными организациями и не входить непосредственно в состав регионального правительства. Они могли бы участвовать в выработке нормативных условий и критериев для ГЧП-

проектов, исследовать региональную экономику, объединять ресурсы органов власти и частного сектора.

Такая форма организации выстроит эффективное взаимодействие между органами региональной, а также муниципальной власти и бизнес-сообществами, позволит активизировать и мобилизовать их ресурсы для реализации крупных инфраструктурных проектов. Говоря предельно кратко, речь идет о создании в регионах координационных центров на базе ГЧП применительно к социально ориентированному инвестиционному процессу.

Регионы часто пользуются моделью бюджетного финансирования, чтобы реализовать инвестиционные проекты. Это, на наш взгляд, тоже является одной из проблем. Из-за такого рода системы развитие инфраструктурных проектов зависит только лишь от возможностей бюджета, а в случае уменьшения трансфертов из федерального бюджета - реализация приостановится. Более того, происходит не соответствие основным положениям ГЧП –проектов: объединение государством и частным инвестором ресурсов, при выполнении конкретных условий, с целью создания, развития, модернизации, организации инфраструктурных объектов. Однако нельзя назвать все ГЧП-проекты реализованными, даже если региональная власть относит их к таковым. Чаще всего они не представляют из себя бизнес-проекты, которые относятся к инфраструктуре и реализуются бизнесом при поддержке государства.

Одним из направлений решения данной проблемы является централизованное внедрение образовательных мероприятий на базе вузов и соответствующих учебных программ, и курсов, при проведении специализированных мероприятий в виде круглых столов, конференций для специалистов региональных администраций по проблемам государственно-частного партнерства, с соответствующим обменом опытом и информацией. Развитию подобной практики может содействовать применение информационных технологий для создания банка данных о реализуемых

проектах, деятельности органов региональной и муниципальной власти в данном направлении.

Список использованной литературы:

1. Благов Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность в России: уроки национального доклада о социальных инвестициях / Ю. Е. Благов, Е. А. Иванова // Российский журнал менеджмента. — 2010. — №1. — С.3–24.
2. Зусман Е.В. ГЧП в условиях экономического кризиса: новые тенденции развития / Е. В. Зусман //Юрист. - 2010. - № 1. - С. 20-26.
3. Перекрестов Д.Г. Корпоративная социальная ответственность: вопросы теории и практики / Д. Г. Перекрестов, И. П. Поварич, В. А. Шабашев. – М: Издательство "Академия Естествознания», 2011
4. Рогов А. В. Тенденции формирования корпоративной социальной ответственности бизнеса/ А. В. Рогов // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. - 2012. - № 4. - С. 142-147.
- 5.Якимец В.Н. Механизмы социальных инвестиций бизнеса в системе межсекторного социального партнерства / В. Н. Якимец// Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации. — М.: 2011.

УДК 005.4

Е.А. Кебадзе

Магистрант Факультета менеджмента

Магистерская программа «Операционный менеджмент»

Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Российская Федерация

Email: kebadze_katya_@mail.ru

+79857809716

ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОБЛАЧНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Аннотация. В статье рассмотрены причины популярности облачных сервисов, их преимущества и недостатки, риски внедрения облачных систем и задачи, стоящие перед бизнесом по внедрению.

Ключевые слова: облачные сервисы, Россия в облачном тренде

E. A. Keadze

Master degree student

Financial University under the Government of the Russian Federation

CLOUD SERVICES AND FORECAST FOR THE FUTURE GROWTH

Abstract: article covers benefits and risks caused by implementation of cloud services, causes of popularity, common myths and forecast for the future.

Keywords: cloud services, cloud trends in Russia

В современной России увеличение сегмента облачных технологий опережает общемировой уровень⁴. Среднегодовой темп прироста составляет свыше 50% и к 2016 году объем рынка достигнет 19 млрд руб. Облачные технологии привлекают внимание и частных предпринимателей, и крупных холдингов.

Облачные сервисы предоставляют пользователю удобную виртуальную среду для хранения и обработки информации, объединяющую в себе аппаратные средства, программное обеспечение, каналы связи, а также службу технической поддержки. Хранение информации в «облаке» при наличии выхода в Интернет дает возможность доступа к ней из любой точки планеты практически с любого устройства.

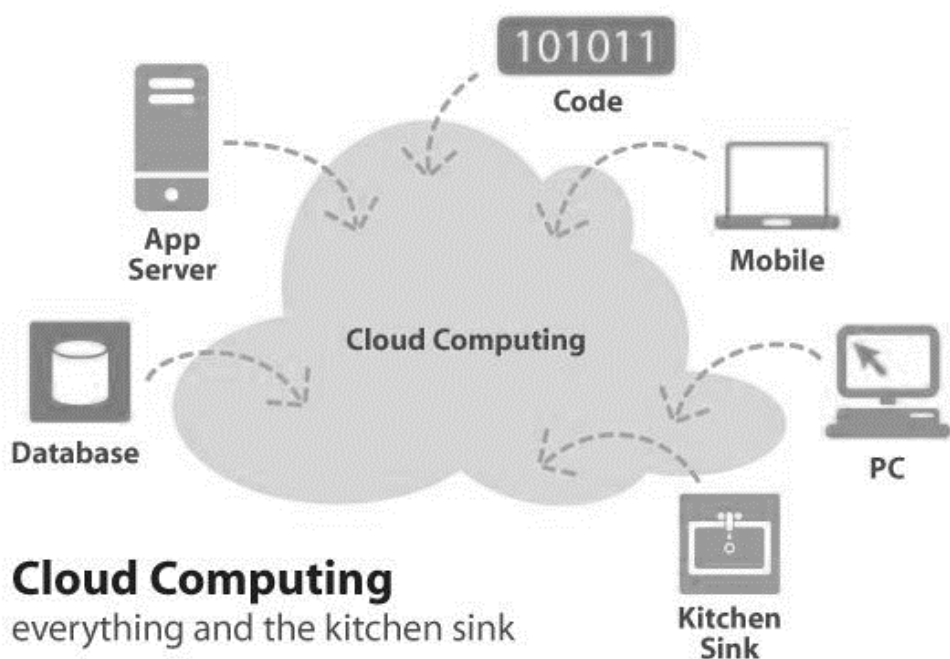


Рисунок 1 – Cloud Computing⁵

Удобство «облаков» уже успели по достоинству оценить пользователи крупных почтовых сервисов – gmail.com, mail.ru, mail.yandex.ru. «Облако» можно легко настроить соответственно потребностям, приобретая

⁴ IDC Research, Inc. – ведущий поставщик информации, консультационных услуг и организатор мероприятий на рынках информационных технологий, телекоммуникаций и потребительской техники. URL: <https://www.idc.com/>

⁵ Облачные вычисления (Cloud computing) / Tadviser, сентябрь 2016. URL: <http://www.tadviser.ru/>

дополнительное пространство для хранения информации или, напротив, отказываясь от излишков. Работа с облачными технологиями позволяет оперативно реагировать на появление новых бизнес-задач, снижает расходы и повышает эффективность предприятий и их подразделений⁶.

Преимуществом интернет-сервисов является отсутствие необходимости покупки серверов, сетевого оборудования, ИБП, кондиционеров, лицензированного ПО. Не требуется штатный IT-специалист. Все это сокращает расходы на работу с информацией до 70%. Подключение к облачным сервисам может быть произведено с любого гаджета, имеющего выход в Интернет, и для этого не требуется специальных знаний в области IT.



Рисунок 2 – «Россия в облачном тренде»⁷

Кроме того, данные в облаке централизованы, что более удобно, чем информация, распределенная по разным филиалам и компьютерам.

⁶ Облачные технологии в оптимизации бизнес-процессов компании / Новый технологии: Комсомольская правда, апрель 2015. URL: <http://www.kp.ru/guide/oblastnye-tehnologii-i-reshenija.html>

⁷ Инфографика является разработкой специалистов «Лаборатории Касперского», в том числе команды исследований и аналитики GReAT. См.: Галерея иллюстраций / Kaspersky Lab RU: AO Kaspersky Lab, 2016. URL: http://www.kaspersky.ru/press_gallery#19

Конфигурация облачного сервиса может быть осуществлена специалистами компании-провайдера по запросу клиента в течение нескольких минут. Также есть возможность самостоятельно управлять объемом «облака» через личный кабинет на сайте оператора. Облачные сервисы проектируются с повышенной безопасностью и отказоустойчивостью и обеспечиваются техподдержкой круглосуточно.

Популярность облачных систем объясняется в том числе мнением, что без использования облака компания не может выйти на должный уровень. По-английски этот манифест звучит как: «You have to be cloud to be good». Причем понятием «облако» часто называют инструменты, которые таковыми, на самом деле, не являются.

Распространённым заблуждением является то, что облачные решения всегда помогают экономить на издержках. Иногда это действительно является причиной, однако большинство компаний привлекает динамичность. Исследования Gartner показали, что экономия затрат составляет лишь 14% от всех причин, по которым компании внедряют облачные сервисы. Экономия может быть одним из преимуществ, но не должна восприниматься, как данность.

Перед тем, как принять решение о внедрении облачного сервиса, компании необходимо решить основные операционные, стратегические и кадровые задачи в сфере управления, безопасности и выбора конкретного решения.

Перед компаниями, желающими осуществить перенос сервисов, систем хранения, коммуникаций и задач в облако, стоит выбор, какой тип облачного сервиса ей подходит: частное облако (private cloud), общедоступное облако (public cloud) или смешанное (hybrid cloud mix). Также возможны различные сочетания из трех информационных облачных сред: Infrastructure as a Service (IaaS), Platform as a service (PaaS) и Software as a Service (SaaS).

Обеспечение привлекательного и удобного представления данных;
Оценка эффекта от вложений;
Поиск альтернативных решений внедрению облачных технологий;
Определение функций, которые будут перенесены в облако;
Оценка влияния внедрения на различные сферы деятельности компании;
Определение затрат на внедрение и персонал;
Оценка необходимости содержания внутреннего персонала, который будет обслуживать облачный сервис;
Подготовка персонала, культурные и социальные изменения;
Определение свойств и качеств сервиса, отвечающего требованиям ключевых стейкхолдеров и службы безопасности;
Изучение рынка и выбор поставщика/поставщиков облачных технологий.

Рисунок 3 – Задачи бизнеса в процессе принятия решений о переходе к облачным технологиям⁸

Один из мифов об облаке гласит, что в облако нужно перенести все процессы компании. Он предполагает, что облачный сервис подходит абсолютно для всех сфер и бизнес-единиц. Однако это возможно не во всех случаях, поэтому перед внедрением необходимо проанализировать все процессы компании и оценить, насколько применим к ним переход на облачные сервисы. Это может быть особенно актуально, когда процесс в компании постоянно меняется и зависит от множества факторов. Облачные системы менее гибкие, чем, так называемые, «коробочные» программы, которые можно адаптировать под нужды компании, и интегрировать с учетом различных особенностей.

Поставщики часто предлагают адаптировать облачные технологии к специфике процессов заказчика путем, так называемых, кастомизаций. Эти услуги, как правило, являются платными и предполагают существенные изменения в интерфейсе системы. Кроме того, при разработке и выпуске

⁸ По данным исследования “Cloud Computing”, проводимого исследовательской и консалтинговой компанией Gartner Inc. См.: Cloud Computing / Research: Gartner Inc., 2016. URL: <http://www.gartner.com/technology/topics/cloud-computing.jsp>

массовых обновлений, которые являются едиными для всех заказчиков, локальные кастомизации не всегда учитываются, и начинают работать некорректно.

Часто встречается подход, когда поставщиком или разработчиком всех облачных сервисов является одна компания. Облачную стратегию эффективнее строить на оценке целей компании, каждой из которых могут подходить различные сервисы от разных производителей. Желание стандартизировать процесс может привести к упущению выгод и преимуществ, которые могут предоставить различные поставщики.

Процесс внедрения облака может столкнуться с сопротивлением многих сотрудников или целых отделов, для преодоления которого могут потребоваться значительные усилия проектной команды, а также вовлечение руководителей для вселения уверенности в том, что это удобно, безопасно и необходимо компании.

Поскольку вопрос безопасности может стоять довольно остро, следует продумать, каким образом будет защищаться и ограничиваться доступ к тем или иным данным, поддерживает ли выбрано облачное решение существующую в компании иерархию доступов.

Для обеспечения надежности хранения информации и снижения риска ее потери можно использовать резервное копирование данных или системы восстановления. Средством контроля доступа может быть токенизация или VPN-соединение, которые дают возможность защитить входящие и исходящие данные и контролировать их видимость.



Рисунок 4 – Безопасность виртуальных сред⁹

Несмотря на существующие риски, рынок облачных решений непрерывно растет. В 2015 году на Oracle OpenWorld 2015 Марк Херд заявил, что через 10 лет 80% промышленных приложений будут перенесены в облака, 80% мирового рынка SaaS будет принадлежать двум крупным поставщикам, вся разработка и тестирование ПО будет осуществляться в облаке, в облаках будут

⁹ Инфографика является разработкой специалистов «Лаборатории Касперского», в том числе команды исследований и аналитики GReAT. См.: Галерея иллюстраций / Kaspersky Lab RU: AO Kaspersky Lab, 2016. URL: http://www.kaspersky.ru/press_gallery#19

храниться практически все корпоративные данные, а корпоративные облака станут самыми безопасными ИТ.

Подтверждая свои прогнозы, CEO Oracle добавил, что к 2025 году 80% ИТ-бюджетов будут расходоваться на облачные, а не традиционные ИТ-системы, почти все новые приложения станут SaaS-приложениями, а в ближайшие 10 лет будут высокими темпами расти инвестиции в облачную инфраструктуру¹⁰.

К 2018 году ожидается, что затраты на облачные сервисы увеличатся вдвое и достигнут \$127,5 млрд., включая \$82,7 млрд. вложений в SaaS, \$24,6 млрд. в IaaS и \$20,3 млрд. в PaaS¹¹.

Мировой рынок облачных решений и услуг растет настолько интенсивно, что предсказать темп его увеличения оказывается на практике довольно трудно, поэтому данные ведущих аналитических компаний порой сильно отличаются. Тем не менее, все они фиксируют одни и те же тенденции: быстрый темп роста расходов на cloud computing, а также сопутствующего рынка сервисов, ЦОДов и трафика данных в таких системах.

¹⁰ Облачные вычисления (мировой рынок) / Tadviser, сентябрь 2016. URL: <http://www.tadviser.ru/>

¹¹ G. Leopold Forecasts Call For Cloud Burst Through 2018, EnterpriseTech, November 2014. URL: <http://www.enterprisetech.com/2014/11/03/forecasts-call-cloud-burst-2018/>

Список использованной литературы:

- 1) IDC Research, Inc URL: <https://www.idc.com/>
- 2) Облачные вычисления (Cloud computing) / Tadviser, сентябрь 2016.
URL: <http://www.tadviser.ru/>
- 3) Облачные технологии в оптимизации бизнес-процессов компании / Новый технологии: Комсомольская правда, апрель 2015. URL: <http://www.kp.ru/guide/oblachnye-tekhnologii-i-reshenija.html>
- 4) Галерея иллюстраций / Kaspersky Lab RU: АО Kaspersky Lab, 2016.
URL: http://www.kaspersky.ru/press_gallery#19
- 5) Cloud Computing / Research Gartner Inc., 2016. URL: <http://www.gartner.com/technology/topics/cloud-computing.jsp>
- 6) Облачные вычисления (мировой рынок) / Tadviser, сентябрь 2016.
URL: <http://www.tadviser.ru/>
- 7) G. Leopold Forecasts Call For Cloud Burst Through 2018, EnterpriseTech, and November 2014. URL: <http://www.enterprisetech.com/2014/11/03/forecasts-call-cloud-burst-2018/>

Е.А.Осипович
Студентка экономического факультета,
магистратура 38.04.02 «Менеджмент»
магистерская программа «Общий и стратегический менеджмент»
ФГБОУ ВО «Ивановский государственный университет»
г. Иваново, Россия
E-mail: kanonirsha@mail.ru
+79612486155

ЛИДЕРСТВО И МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. Данное исследование направлено на изучение роли лидерства в организации как ключевого социально-психологического явления в мотивации сотрудников. В статье приведены результаты критического анализа основных теорий лидерства, раскрыта недостаточная системность отражения мотивационных характеристик целей и роли лидера в их формировании и поддержании. Автором выявлена общая тенденция в применении новых типов лидерства.

Ключевые слова: лидерство, типы лидерства, теории лидерства, типы мотивации, организационная культура, цели как инструмент лидерского влияния, лидер как создатель определенных мотивационных характеристик целей.

E.A.Osipovich
Student of the Faculty of Economics,
The direction of magistracy 38.04.02 « Management»
Master Program "General and Strategic Management»
Ivanovo State University, Ivanovo, Russia

LEADERSHIP AND MOTIVATION OF EMPLOYEES IN THE ORGANIZATION

Abstract:

This study aims to examine the role of leadership in the organization as a key socio-psychological phenomenon in employee motivation. Me presented of the critical analysis of the main theories of leadership, revealed a lack of systematic reflection motivational characteristics goals and a leadership role in their formation and maintenance. The author identified the general trend in the use of new types of leadership.

Keywords: leadership, leadership styles, leadership theories, types of motivation, organizational culture, targets as a tool of leadership influence, the leader as the creator of certain motivational characteristics of the purposes.

Кризисные явления в российской экономике сопровождаются мотивационным кризисом и проблемой отчужденности труда. Проведенные на кафедре «Менеджмент» Ивановского государственного университета исследования силы мотивации руководителей и специалистов, рабочего персонала к достижению целей, а также представителей управленческого персонала к обучению и профессионально - квалификационному продвижению, сохранению занимаемой должности свидетельствуют о ее низком уровне (в пределах 30 — 50 % от максимально возможного значения). Руководители среднего и низового уровня промышленных предприятий убеждены, что внедрение производственных инноваций потребует вложения больших сил, нервов, а повысить доход и сохранить рабочее место не позволит. План внедрения производственных инноваций разрабатывается вышестоящим руководством и не учитывают их личные знания и опыт. Так же является невысокой мотивация руководителей к снижению дебиторской задолженности. Недостаточным является и показатель устойчивости мотивации. Измерение этого показателя имеет меньшую историю, чем определение силы мотивации, но полученные результаты представляют интерес. Так, на одном из швейных предприятий города Иванова 53,3% руководителей имеют не устойчивую мотивацию к выполнению производственного плана, так как значение данного

показателя находится ниже рекомендуемого уровня. Это говорит о том, что внутренняя мотивация к выполнению производственного плана у этих сотрудников невысокая. Аналогичный удельный вес руководителей не имеет устойчивой мотивации к росту производительности труда. 66,6% руководителей имеют не устойчивую мотивацию к снижению дебиторской задолженности, 73,3% руководителей имеют не устойчивую мотивацию к внедрению инноваций [1, с. 81 — 82].

Несмотря на то, что на внутреннюю мотивацию воздействовать гораздо сложнее, чем на внешнюю, необходимо направить усилия на ее укрепление. Работник с высокой внутренней мотивацией максимально будет привязан к организации и своей работе и, соответственно, мотивирован к достижению поставленных целей.

Можно проследить некую параллель между определениями лидерства и мотивации. Лидерство — «способность активизировать людей организации, умение показать пример для подражания и оказывать влияние на людей для достижения целей организации» [7, с. 97]. С одной стороны, лидерство описывается как набор определенных качеств, с другой стороны, лидерство — это способность вести за собой людей, при этом, не оказывая на них силового воздействия. Лидерство — это способность оказывать влияние на поведение других для достижения целей, мотивация — некий набор внешних и внутренних сил, способных влиять на поведение людей для достижения целей. Таким образом, лидерство является некоторой разновидностью мотивации, причем лидер, оказывая внешнее воздействие, может формировать у последователя устойчивую направленность действия, т.е. выработать у него внутреннюю мотивацию.

Успешный лидер всегда способен убедить участников, что он достоин ими управлять. Именно команда, а не лидер, определяет, насколько лидер успешен. Если команда не доверяет ему, их будет очень сложно мотивировать.

Цели, в свою очередь, способны также формировать мотивацию, как у лидера, так и у его последователей. Грамотно поставленные цели, в свою очередь, способны сплотить коллектив на их достижение, т.е. способствовать усилению приверженности сотрудников организации, усилению организационной культуры [9, с. 311].

В соответствии с процессуальной мотивационной теорией постановки целей Э. Лока и Г. Латэма (см.: [2, с. 178 — 179]) к мотивационным характеристикам целей относятся сложность, специфичность, приемлемость и приверженность. Однако эта теория игнорирует такие мотивационные характеристики целей как амбициозность, справедливость, напряженность.

Не разграничивается сложность постановки и сложность реализации целей. Не увязана с комплексом релевантных характеристик целей и теория заменителей лидерства С. Керра и Дж. Джермейра (см.: [2, с. 479 — 480]). С одной стороны, не вызывает возражений положение о том, что подчиненный, имеющий большой опыт работы, развитые способности и высокий уровень подготовки, как бы устраняет потребность в директивном руководстве. Лидер - структуризатор будет испытывать сильное сопротивление со стороны независимого и самостоятельно мыслящего подчиненного с высоким уровнем квалификации. Высокая степень самостоятельности для таких сотрудников будет более привлекательным, чем указания их лидера. С другой стороны, только от менеджмента зависят такие характеристики целей как приемлемость (восприятие подчиненным цели как своей), амбициозность, степень напряженности, справедливость (в том числе равнонапряженность в разрезе отдельных целей и равновыгодность всего комплекса целей в расчете на час трудовых затрат с учетом уровня квалификации).

Модель лидерства «путь — цель» Хауза и Митчелла выделяет такой вид лидерства как лидерство, ориентированное на достижение (см.: [2, с. 492]). Под ним понимается установление напряженных, но притягательных целей. На первый план выводится обеспечение жесткой связи между усилиями

сотрудников и результатами работы, а также между результатом работы и вознаграждением. Однако в данной модели игнорируется динамизм целей, их зависимость от экономической и социальной ситуации. А.С. Лифшиц отмечает, что аксиомой стало утверждение о необходимости опережающего роста производительности труда по сравнению с ростом средней зарплаты из-за недопущения «инфляционного скачка», получения экономии, позволяющей полностью или частично компенсировать нарастание иных видов издержек (в частности, роста материальных затрат вследствие опережающего роста цен на материальные ресурсы по сравнению с ростом цен на готовую продукцию). Такая экономическая логика далека от реальных интересов предприятий и должна быть заменена более гибкой. Для кризисных ситуаций (как не для каких других) характерны ловушки, одной из которых является низкий уровень производительности труда из-за слабой мотивации вследствие недостаточной величины зарплаты и сложности ее повышения [6, с. 191].

Ситуационная модель принятия решений Врума — Йеттона — Яго в своей третьей версии (2003 г.) в число факторов выбора стиля принятия решений и соответственно стиля лидерства включает и такие как важность решения, важность приверженности подчиненных принятому решению, вероятность приверженности, соответствие целей руководства и подчиненных. Врум с сотрудниками пришли к выводу о необходимости формирования двух отдельных моделей для выбора процесса принятия решений: модели, отдающей приоритет времени принятия решения, и модели, отдающей приоритет развитию потенциала сотрудников. Пользователю модели предлагается заранее определить для себя, что важнее: решить задачу как можно быстрее или же в максимальной степени использовать решение задачи для развития потенциала коллектива своих сотрудников (см.: [8, с. 45 — 46]). Вместе с тем такая свобода пользователя модели может быть подвергнута критике. Практики — управленцы испытывают потребность в определении условий выбора между скоростью решения задач и развитием потенциала сотрудников, особенно в

кризисных ситуациях. И такой выбор должен соответствовать причинам, приведшим предприятие в кризисное состояние. Тогда адекватность целей и других управленческих решений будут повышать лидерский потенциал менеджеров.

Таким образом, практически любая характеристика целей может обладать лидерским потенциалом с учетом организационной культуры и особенностей личности сотрудников, наличия у них творческих способностей.

Творческих сотрудников может вдохновлять сложность цели, ее амбициозность, наличие известных элементов неопределенности, необходимость повышения профессиональной компетентности для ее достижения. Сотрудники с инструментальным типом мотивации могут стать последователями руководителя, который ставит напряженные и реальные (реализуемые), равнонапряженные и равновыгодные цели (комплексы целей). На сотрудников с патристической мотивацией особое влияние может оказать амбициозность целей, а на сотрудников хозяйственного типа мотивации — адекватность целей ситуации и их динамизм. Для всех «деловых» сотрудников (кроме лиц с люмпенским типом мотивации) потенциалом лидерского влияния обладает ясность, конкретность цели. В то же время такие характеристики целей как приемлемость и приверженность становятся инструментами лидерского влияния при определенных усилиях со стороны менеджеров. Чтобы цель воспринималась, как собственная, сотрудник должен чувствовать не только ее выгодность и достижимость, зависимость степени ее реализации от собственных трудовых усилий, но и соответствие цели своим психологическим характеристикам (содержательность, экономическая и социальная значимость, степень риска). Аксиомой является необходимость постоянного мониторинга со стороны руководства приверженности цели (готовность затрачивать определенные усилия для ее достижения). Очевидно, что приверженность цели должна поддерживаться не только системой материального стимулирования, но и психологической поддержкой со стороны руководителя, а также его

готовностью защищать интересы сотрудников при их ущемлении со стороны топ - менеджеров.

Легко понять, что в организациях с разными типами культуры «своими» будут восприниматься различные характеристики целей. Мужскому типу культуры соответствует их сложность, амбициозность, динамизм, адекватность ситуации. Женский тип культуры поддерживает такие характеристики целей как справедливость, приемлемость и приверженность. Высокая степень толерантности к неопределенности не препятствует восприятию сложности, амбициозности и динамизма целей. При стремлении избегать неопределенности самыми популярными будут такие характеристики целей как конкретность и реализуемость.

Встает значимая практическая задача — определения релевантных (существенных) характеристик целей с учетом типа кризиса и породивших его причин.

Особенности кризисной ситуации также требуют выбора между транзакционными, харизматическими, трансформирующими, интерактивными и сервисными лидерами. Четкую характеристику данных типов лидерства дал Р. Дафт [3, с. 487 — 490]. Выделяют также участвующее лидерство и лидерство, основанное на доверительных и особых отношениях с представителями небольшой группы подчиненных (см.: [4, с. 62 — 63]).

Можно констатировать отсутствие универсального эффективного типа лидерства. Однако любой современный тип лидерства должен отражать движение от «животного» состояния к «человеческому». Должен быть переход от реорганизации без объяснений к понятным объяснениям ее необходимости, от слишком жестких «дедлайнов» к ясным приоритетам, системе обещаний и просьб, полной поддержкой от лидеров компании, постановкой выполнимых целей и задач, объяснением причин «затягивания поясов» и методов преодоления ситуации урезания бюджета (см.: [5, с. 50 — 51]).

Список использованной литературы:

1. Алексеева, К.А. Формирование системы мотивации руководителей к реализации целей промышленного предприятия (на примере ООО «ИСТОК - ПРОМ»): Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) по направлению 38.04.02 «Менеджмент». — Иваново: Иван. гос. ун-т, 2016. — 162 с.
2. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. — 670 с.
3. Дафт, Р.Л. Менеджмент: учебник / Р.Л. Дафт; пер. с англ. — СПб.: Изд-во «Питер», 2000. — 832 с.
4. Замулин, А.Л. Лидерство в эпоху знаний // Вестник Санкт-Петербургского университета. — 2012. Серия «Менеджмент». Выпуск 3. С. 48 — 77.
5. Комафорд, К. SmartTribes. Как команды становятся успешными вместе: монография / Кристин Комафорд; пер. с англ. — М.: Эксмо, 2015. — 272 с.
6. Промышленная политика и антикризисное управление предприятиями: монография / А.С. Лифшиц, Р.С. Ибрагимова, В.А. Новиков, В.И. Куликов. — М.: РИОР: ИНФРА-М, 2017. — 246 с.
7. Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник / З.П. Румянцева. М.: ИНФРА-М, 2007. — 304 с.
8. Филин, Н.Б. Разработка и принятие управленческих решений: учеб. пособие / Н.Б. Филин. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 308 с.
9. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство: монография / Э.Х. Шейн; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2002. — 336 с.

© Осипович Е.А., 2016

Г.А. Османова,

студентка ФГБОУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации, г. Москва

E-mail: OsmanovaGA@mos.ru

Научный руководитель: д.э.н., профессор кафедры
«Корпоративное управление» **И.А. Фирсова**

**РОЛЬ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ
УСЛОВИЯХ. РЕАЛИЗАЦИЯ ЗАДАЧИ – «ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА
ОБРАЗОВАНИЯ».**

Данная статья посвящена вопросу повышения качества образования в образовательной организации, определение роли оценки или измерения качества, влияющей на достижение прогнозируемого результата, тем самым удовлетворение потребителя в широком смысле данного понятия. Система качества рассматривается как инструмент, как средство осуществления политики в области качества.

Ключевые слова: качество, оценка качества, объективность оценки, эффективность, конкурентоспособность, качество образовательного процесса, надежность системы оценивания

G. A. Osmanova

Student of the Financial University under the Government
Of the Russian Federation, Moscow

E-mail: OsmanovaGA@mos.ru

Scientific adviser: doctor of Economics, Professor,
Department of corporate management, **I.A.Firsova**

**THE ROLE OF EDUCATION QUALITY ASSESSMENT IN MODERN
CONDITIONS.THE IMPLEMENTATION TASK OF "IMPROVING THE
QUALITY OF EDUCATION."**

This article focuses on improving the quality of education in an educational institution, defining the role of evaluation or measurement of quality, impact on the achievement of the expected result, thus the customer satisfaction in the broadest sense of this concept. The quality system is seen as a tool, as a policy tool in the field of quality.

Keywords: quality, quality assessment, evaluation objectivity, efficiency, competitiveness, quality of educational process, system reliability evaluation

Образование – это целенаправленный процесс обучения и воспитания в интересах личности, общества, государства, сопровождающийся констатацией достижения обучающимися определенных государственных уровней – цензов (Российский закон «Об образовании»). Необходимо обратить внимание на то, что образование как важнейший социальный институт и одна из гуманитарных сфер общества является объектом многих исследований: психологических, социологических, философских, культурологических и педагогических в том числе. В педагогике образование определяется и как среда, и как система, и как процесс, и как продукт деятельности.

Основная цель модернизации образования состоит в создании механизма устойчивого развития системы образования, обеспечения ее соответствия вызовам XXI века, социальным и экономическим потребностям развития страны, запросам личности, общества и государства. Модернизация российского образования - это инновационный процесс преобразования всей системы образования, нацеленный на максимальное удовлетворение образовательных потребностей, учащихся по самому широкому диапазону специальностей, уровней образования, учебных заведений и информационно-образовательных ресурсов. При этом образование должно давать ожидаемый эффект независимо от места нахождения, как учащегося, так и образовательного ресурса или услуги, в которой он нуждается, проводится с

использованием самых современных информационных и телекоммуникационных технологий. Результатом модернизации должно стать достижение нового качества российского образования, которое определяется, в первую очередь, его соответствием актуальным и перспективным запросам современной жизни страны.

Понятие «качество» рассматривается в контексте многих понятий. Несмотря на интенсивный поиск по выявлению сущности понятия «качество образования», часто появляются и другие вопросы, касающиеся тех или иных сторон данного понятия. Основной вопрос – это определение той роли качества, которая оказывает существенное влияние при обеспечении качества образования и его повышения. Поэтому, прежде всего, вызывает исследовательский интерес уточнение содержания данного понятия в контексте понятий «образование», «качество», характеристика составляющих его компонентов.

Любое качество является определенностью, зависящей от закономерных связей множества составляющих компонентов и выражающей именно суть объекта. Если обратиться к истории, то качество рассматривалось в следующем. Аристотель понимал качество как устойчивое и преходящее свойство. Демокрит, Галилей качества делили на субъективные (в зависимости от понимания человека) и на объективные понятия (имеющие отношение к вещи). Английский философ Дж. Локк называл объективные качества первичными, субъективные – вторичными. Кант развил понятие категории «качество» с помощью понятий «вещь в себе» и «вещь для нас». Развитие категории «качество» во взаимосвязи с категорией «количество» изучено Гегелем, который утверждает примат качества перед количеством [2]. Именно он сформулировал закон перехода количества в качество, используя понятие меры, где мера предстает как граница между одним качеством и другим в количественном отношении. Качество, по Гегелю, – это определенность, с

потерей которой вещь перестает быть тем, что есть, когда теряет качество, то есть отождествляется с бытием. [2]

В современной педагогической науке исследователи также пытаются определить понятие «качество». Так И.Я. Лернер определяет «качество» как свойство объекта, которое составляет его устойчивость, постоянство и выявляет его сущностную характеристику. С.Е. Шишов и В.А. Кальней [7] рассматривают два вида качества: абсолютное и относительное. Абсолютное качество – это наивысший стандарт, которым обладает предмет и его невозможно улучшить. Относительное качество – это, во-первых, соответствие нормам, которые могут быть определены изготовителем или в соответствии с требованиями к конкретному объекту, и, во-вторых, соответствие запросам потребителя, то есть удовлетворение реальных потребностей.

В связи с требованиями современной методологии, категория «качество» требует своего развития и дополнения. На сегодняшний день международная организация по стандартизации ИСО дает следующее определение: «Качество – это соответствие присущих характеристик требованиям» [4].

М.М. Поташник качество образования определяет, как соотношение цели и результата, как меру достижения целей, которые заданы операционально и спрогнозированы в зоне потенциального развития обучаемого [5].

Следовательно, понятие «качество образования» можно рассматривать, как совокупность множества составляющих, из которых наиболее значимыми являются свойства, определяющие уровень знаний, навыков, умений, компетенций обучаемых, уровень развития их личностных свойств, психологическая комфортность обучения. На государственном уровне качество образования – это соответствие принятой образовательной доктрины социальным требованиям и нормам (стандартам).

В.В. Лаптев [3] в понятии «качество образования» все данные предлагает разбить на три взаимосвязанные части:

- 1) относящиеся к качеству структуры;

- 2) к качеству процесса;
- 3) к качеству результата.

В исследовании С.В. Хохловой [8] качество образования представлено как иерархическая система, состоящая из качества результатов, качества функционирования, качества условий. Качество результата занимает вершину иерархии, так как оно обуславливается качеством процесса и качеством условий.

Динамичность качества образования обусловлена тем, что меняются требования общества, рынка труда, потребителей, цели образования, то есть меняются условия, в зависимости от этих условий перестраивается и сам процесс.

Методологическое положение о взаимосвязи и взаимозависимости компонентов и элементов качества образования позволяет выявить роль качества образовательного процесса. Вопрос об изучении одного из компонентов качества образования – качества образовательного процесса – является важным в структуре изучения понятия «качество образования». Образовательный процесс – сложный, в то же время многокомпонентный процесс. В нем осуществляется взаимодействие ученика с учителем, ученика с учеником, ученика с окружающим миром, различные виды деятельности (учебная, творческая, интеллектуальная и т.д.), условия организации процесса, обратная связь, различные факторы и т.д. Данное понятие шире, чем понятие «процесс обучения». Однако в характеристику качества образовательного процесса включаются другие составляющие, влияющие на эффективность протекания процесса. Они, параллельно с компонентами образовательного процесса, составляют компоненты качества образовательного процесса. Такими компонентами качества образовательного процесса могут стать:

1. Содержание образовательных программ.
2. Менеджмент образовательного процесса.
3. Учебно-методическая и материально-техническая обеспеченность

образовательного процесса.

4. Технология образовательного процесса.

5. Качественный состав преподавателей.

6. Качество учащихся.

Эти компоненты качества образовательного процесса могут стать объектами мониторинга. Однако эти объекты имеют свои уровни, критерии и показатели, по которым можно отслеживать состояние объекта и его изменение. Каждый компонент качества образовательного процесса имеет различные проявления, поэтому в большинстве случаев не поддается непрерывному отслеживанию и оценке в его целостном виде, а только в виде конкретных показателей. Критерий – это признак, на основании которого производится оценка [9], который конкретизируется в показателях и индикаторах – совокупности характеристик, позволяющих отразить уровень достижения критерия.

Следует отметить, что качество образования сильно зависит от уровня престижности образования в общественном сознании и системе государственных приоритетов, уровня финансирования и материально-технической оснащенности образовательных учреждений, уровня владения руководителем образовательного учреждения современными технологиями управления.

В современной образовательной практике качество образования может быть рассмотрено, прежде всего, на трех разных уровнях, в зависимости от того, кто выступает в качестве заказчика, а, следовательно, и потребителя результатов образования.

На государственном уровне качество образования определяется установленным в ходе различных оценочных процедур (например, единый государственный экзамен) соответствием результатов образования требованиям государственных образовательных стандартов [15]. Однако предполагается, что

каждый обучающийся может в индивидуальном плане поднимать этот уровень, насколько это соответствует его потребностям и возможностям.

На уровне образовательного учреждения качество образования определяется соответствием его результатов образовательному стандарту, действующему в пределах данного учреждения и зафиксированному в соответствующих образовательных программах, которые, как правило, превышают требования государственных образовательных стандартов [15]. И здесь этот уровень также является минимально возможным, обязательным для всех обучающихся данного образовательного учреждения. Качество образования выпускника образовательного учреждения (образованность) измеряется (оценивается) в процессе его итоговой аттестации (экзаменов).

На уровне семьи (родителей) текущая оценка качества образования находит свое выражение в отметках, выставляемых учителями в журнале, тетрадях и дневнике; результатах выпускных экзаменов, которые многими воспринимаются как промежуточные, внутренние, не имеющие большого значения для выпускника школы. Но наступает пора вступительных экзаменов, и вот здесь-то и обнаруживается зазор между результатами школьного образования и требованиями независимых экспертов – экзаменаторов учреждений профессионального образования, у которых свои требования к качеству образования (вернее, к качеству знаний) абитуриентов. Когда этот зазор минимален и преодолим, говорят о хорошем качестве школьного образования. На преодоление этого зазора в определенной мере и направлен единый государственный экзамен (ЕГЭ), по итогам которого две процедуры оценивания качества образования могут быть заменены одной, и успешно сдавший ЕГЭ выпускник общеобразовательной школы может быть зачислен в вуз по выбору.

В высшей школе текущая оценка качества образования находит свое выражение в сессионных отметках, зафиксированных преподавателем-экзаменатором и выставляемых в зачетно-экзаменационных книжках.

Итоговую оценку качества образования, образованности выпускника вуза, уровня его компетенции как специалиста определяет комиссия государственного экзамена в ходе защиты выпускных работ (дипломных работ и дипломных проектов) и сдачи государственных экзаменов, определяющих качество, готовность выпускаемого вузом специалиста к выполнению своих функциональных обязанностей.

Работа по выявлению и оценке результатов образования достаточно сложна по ряду причин. Прежде всего, многие результаты образования трудноопределяемы (личностны – на каждом этапе освоения образовательной программы), для их фиксации, как правило, нужны специальные измерения, описания, характеристики, параметры и т.д. Кроме того, некоторые результаты образовательной деятельности в полной мере проявляются только после окончания школы, вуза, спустя годы, и нередко вообще вне сферы образования, и потому непосредственно в ходе образовательного процесса не могут быть точно зафиксированы. Порой сами результаты в процессе обучения могут быть оценены, с одной стороны, как положительные, а с другой – как отрицательные (или же, например, положительный эффект образовательного процесса в одном обязательно производит отрицательный эффект в другом и т.д.). Результаты образования очень трудно интегрируются, а иногда даже не суммируются, что приводит к большим трудностям в оценке образовательного процесса и его управлении – если эту оценку проводят только внутри школы. Наконец, некоторые результаты образования зависят от огромного числа не только управляемых, но и случайных, неуправляемых факторов, вследствие чего очень трудно установить точно, в итоге каких именно педагогических и управленческих действий, каких причин, какого компонента школьного или внешкольного образовательного процесса возник тот или иной положительный или отрицательный результат образования. Отсюда огромные трудности в установлении механизмов управляемости результирующих параметров [10].

Тем не менее, для определения качества образовательных результатов предлагаются внешние методы оценки, ориентированные:

а) на индивидуальное развитие учащихся, определяемые их успехами в изучении учебных предметов и традиционными показателями (сюда не входят отметки, выставляемые самим учителем, вузовским преподавателем);

б) ключевые компетенции (информационная, вычислительная, коммуникативная; самостоятельное решение проблем; групповая работа). Для измерения указанных параметров предлагается использовать такие инструменты, как тестирование по завершению изучения того или иного учебного предмета, цикла предметов и промежуточное тестирование после окончания семестра, курса; ЕГЭ; индивидуальный портфолио; показатели динамики здоровья обучающихся и др.

К внутренней оценке относятся процедуры, организованные и проводимые самой школой, как правило, силами администрации, педагогов, учащихся, а также с привлечением родителей и общественности. Полученные показатели используют для разработки оперативных решений, которые лежат в основе школьного планирования. Примеры такого вида оценки, которые в обязательном порядке потребуются для аналитики, определяющей качество образования в школе, – самооценка субъектов образовательного процесса, сбор статистических данных, школьный мониторинг, оценка учебных предметных программ и опросы родителей

«Точка соприкосновения» внутренней и внешней оценки — итоговая оценка; поэтому степень воздействия внешней оценки на образовательный процесс (через систему внутренней оценки) тем больше, чем более выражена связь процедур внешней оценки с итоговой оценкой выпускников.

Модернизация системы образования и внедрение в процесс обучения информационных и коммуникационных технологий открывают новый взгляд на качество профессиональных знаний. Делая обучение открытым, кардинально меняются его свойства. Акцент на более свободном планировании обучающего

процесса, выборе времени и темпа, места, переходе из принципа «образование на всю жизнь» к новому концептуальному понятию «знания через всю жизнь».

Качество образования сегодня представляет интерес не как абстрактная тема, а как ключ к решению назревших в обществе практических проблем. [1] Качественное образование рассматривается с позиций целостности содержания, технологий обучения, методов контроля и оценки результатов на соответствие личностного развития жизненному самоопределению субъекта и требованиям общества в новых социально–экономических условиях. Оно выступает одной из важнейших характеристик, определяющих конкурентоспособность отдельных учебных заведений и национальных систем образования в целом. Формируются новые представления о качестве образования, получив которое человек способен самостоятельно работать, учиться и переучиваться. В этой связи качество образования рассматривается как понятие, отражающее способность образовательной системы обеспечивать достижение поставленных в образовании целей и задач, удовлетворять потребности конкретной личности в получении образования, обеспечивать его соответствие запросам общества и экономики, т.е. определяется его социально–экономической адекватностью (от лат. *adaequatus*– приравненный) [11]. Все большее распространение приобретает подход, в рамках которого основной задачей учебного процесса становится формирование креативности, умения работать в команде, проектного мышления и аналитических способностей, коммуникативных компетенций, толерантности и способности к самообучению, что обеспечивает успешность личностного, профессионального и карьерного роста молодежи.

В настоящее время отличительной особенностью развития образования в мире является повышенное внимание правительств большинства стран к проблемам качества и эффективности образования. Образование становится стратегической областью, обеспечивающей национальную безопасность, о конкурентоспособности страны начинают судить по уровню образовательной подготовки подрастающего поколения. Многие страны объединяют усилия в

разработке методологии, технологии и инструментария сравнительных исследований качества образования. При этом основное внимание уделяется не ранжированию стран по уровню предметной подготовленности учащихся, а объяснению различий, существующих между странами, выявлению факторов, влияющих на результаты обучения, особенно тех из них, которые определяют наивысшие достижения. Сегодня создается система мониторинга качества образования в мире. В ней уже участвует около 50 стран, а организаторами исследований являются Международная ассоциация по оценке учебных достижений и Организация экономического сотрудничества и развития – ОЭСР.

Основные концептуальные подходы таких исследований разрабатываются с учетом их практической значимости для всех стран–участниц, проводятся в строгом соответствии с едиными инструкциями и правилами, каждый этап исследования контролируется международными экспертами, а при анализе результатов и построении международной оценочной шкалы учитываются особенности выполнения заданий во всех странах.

Создание системы оценки качества образования в России связано с необходимостью получения объективной информации о результатах обучения в соответствии с образовательными стандартами для принятия обоснованных управленческих решений. Для этого необходимы ориентиры для сравнения надежности системы оценивания. Одним из таких ориентиров является анализ зарубежного опыта, позволяющий выявить тенденции развития систем оценки результатов обучения в различных странах мира. Предметом анализа являются системы оценки результатов обучения в школе, используемые в различных странах мира с развитыми системами контроля.

Россия в последние годы приняла участие в международных исследованиях достижений в области образования. Международные исследования по оценке качества образования позволяют оценить состояние

системы образования в общероссийском и международном контексте на представительных выборках учащихся различных стран с использованием одного и того же педагогического измерительного инструментария, который создается с учетом международных приоритетов в образовании. В настоящее время в систему международного мониторинга качества образования вовлечены практически все субъекты Российской Федерации для выявления овладения функциональной грамотностью, общеучебными и интеллектуальными умениями учащимися 15-летнего возраста, их готовности к активному участию в жизни общества [12].

Особый интерес представляет сравнение грамотности учащихся России с результатами их сверстников из других стран—участниц по программам международной оценки обучающихся: мониторинг знаний и умений в новом тысячелетии в области функциональной грамотности пятнадцатилетних учащихся (PISA – Programme for International Student Assessment) и сравнительное исследование по оценке качества математического и естественнонаучного образования (TIMSS – Trends in Mathematics and Science Study). Международная программа PISA по оценке общеобразовательных достижений, учащихся осуществляется ОЭСР. В исследовании PISA–2000 участвовали 32 страны (Австралия, Австрия, Бельгия, Бразилия, Великобритания, Венгрия, Германия, Греция, Дания, Ирландия, Исландия, Испания, Италия, Канада, Корея, Латвия, Лихтенштейн, Люксембург, Мексика, Нидерланды, Новая Зеландия, Норвегия, Польша, Португалия, Российская Федерация, США, Финляндия, Франция, Чешская Республика, Швейцария, Швеция, Япония). Исследование PISA–2002 проводилось еще в 10 странах (Албания, Аргентина, Болгария, Гонконг, Израиль, Индонезия, Македония, Перу, Таиланд, Чили), использовались одни и те же подходы к формированию выборки, тот же инструментарий, те же шкалы и т.д. В исследовании PISA–2003 приняла участие 41 страна мира, из которых 30 стран—участниц программы являются членами ОЭСР [16]. Эти исследования проводятся

трехлетними циклами по трем основным направлениям: грамотность чтения (2000), математическая грамотность (2003) и естественно–научная грамотность (2006). Каждое из них включает две фазы:

- выявление тенденций развития образования в мире на основе анализа состояния образования в странах–участницах для анализа программ и учебников, научно–методической литературы;
- сравнительная оценка уровня общеобразовательной подготовленности школьников в странах–участницах и выявление факторов, влияющих на результаты обучения.

Исследование в школах города Москвы прошло в мае 2016 года. В нем приняли участие более 42 тысяч учащихся в возрасте 15 лет из 609 школ города, в основном ученики 9-х классов. Результаты столичных школ можно сопоставить с показателями лучших школ Шанхая (Китай), Сингапура, Гонконга, Финляндии, Японии, они опережают результаты школ большинства стран, в том числе европейских.

«Это был смелый шаг со стороны представителей органов власти Москвы, так как PISA оценивает успехи в области образования по совершенно иным критериям, чем российский учебный план. Я могу поздравить руководство Москвы с высокими результатами, которые продемонстрировали московские школы. Их результаты сравнимы с результатами стран Восточной Азии, чьи образовательные системы признаны высшим образцом», - прокомментировал результат директор Департамента образования и профессиональной подготовки ОЭСР Андреас Шляйхер.

Результаты показали, что по уровню читательской грамотности и математической грамотности система образования Москвы находится на уровне ТОП-10 лучших образовательных систем мира. По уровню естественнонаучной грамотности – на уровне ТОП-20. Исследование читательской грамотности показало, что в навыках работы с информацией 15-

летние москвичи опережают подавляющее большинство стран - участников исследования.

В области математической грамотности московские школы демонстрируют самые высокие результаты. 100 лучших школ Москвы по своим результатам опередили Сингапур и Гонконг. 26% учащихся находятся на высших уровнях математической грамотности.

Более того, если сравнивать учащихся и школы, показавшие наивысший результат в математической грамотности, то эти результаты оказались выше, чем у лидирующей образовательной системы PISA 2012 – Шанхая.

«Такие исследования позволяют нам понять, насколько конкурентоспособной является российская школа сегодня и над чем нужно работать. Мы проведем системный анализ полученных результатов, обратим особое внимание на передовые практики, чтобы описать этот опыт и способствовать его максимальному распространению на другие школы и регионы. Эти результаты важны не только для Москвы, но и для страны в целом», - отметил руководитель Рособнадзора Сергей Кравцов [13].

Руководитель Департамента образования города Москвы Исаак Калина обратил внимание, на высокую плотность результатов московских школ – разрыв между лучшими и слабыми школами оказался ниже, чем в большинстве европейских стран. «Мы преодолели ситуацию, когда высокие результаты показывали только отдельные школы. Сегодня топ-300 московских школ, а в них обучается 63% школьников столицы, дают результаты, сопоставимые с лидирующими образовательными системами мира», - подчеркнул Исаак Калина [13].

Рассмотренные выше педагогические характеристики качества современного образования, развития компетентностей и компетенций, принципы его обеспечения и оценивания формируют требования к новым образовательным стандартам, в которых должны быть заложены требования к качеству образовательных достижений обучающихся, служащие основанием

для разработки учебных программ и технологий обучения, методов контроля и оценки качества образования.

Для достижения успеха в подготовке высококвалифицированных специалистов необходимо установить эффективную управленческую систему. Система менеджмента качества (СМК) ИСО 9001:2008 является практическим инструментом, помогающим организации определить путь к управлению качеством [14].

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. ФрайманАнтонСеменович2012 / [Вестник Челябинского государственного университета](#)
2. Философская энциклопедия
http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/509/%D0%9A%D0%90%D0%A7%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%9Ehttp://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/509
3. Калдыбаев С.К., Бейшеналиев А.Б. КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА В СТРУКТУРЕ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ // Успехи современного естествознания. – 2015. – № 7. – С. 90-97;
4. О техническом регулировании: федер. закон: [№ 184–ФЗ от 27.12.2002 г.; извлечения] // Лифиц, И. М. Стандартизация, метрология, сертификация: учебник / И. М. Лифиц. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт-издат, 2005. С. 298–327.
5. Управление качеством образования: Практикоориентированная монография и методическое пособие / под ред. М.М. Поташника - М.: Педагогическое общество России, 2000 - 448 с.
6. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации" // официальный сайт газеты "Российская Газета".: <http://www.rg.ru/2012/12/30/obrazovanie-dok.html>

7. Шишов С. Е. Мониторинг качества образования в школе [Электронный ресурс] / С. Е. Шишов, В. А. Кальней. - М.: Российское педагогическое агентство, 1998. - 354 с.
8. Левкина (Хохлова) С.В. К вопросу об определении понятия «педагогический мониторинг» // Проблемы педагогической инноватики:
Материалы V межвузовской научно-практической конференции.
Тобольск: Изд-во ТГПИ им. Д.И.Менделеева, 2000.
9. Педагогический контроль и оценка качества образования.
http://www.ast-centre.ru/books/publikacii_statii/886/
- 10.Поташник, М. М.Указ.соч. – С. 41–42.
11. Болотов В.А. Основные подходы к созданию общероссийской системы оценки качества образования в Российской Федерации // Вопросы образования. 2004. № 3.
- 12.Новый взгляд на грамотность: По материалам международного исследования PISA-2000/Под ред. Г.С.Ковалевой. М., 2004.
- 13.<http://obrnadzor.gov.ru/>
- 14.<http://iso-management.com/smk/>
- 15.<http://studme.org/pedagogika/> Студми. Учебные материалы для студентов 2013 – 2016
- 16.Ефремова Н.Ф. Тестовый контроль в образовании
http://velib.com/read_book/efremova_nadezhda/testovyyjj_kontrol_v_obrazovanii/

Салимова Валерия Раисовна,
Студентка 1 курса магистратуры
Финансового Университета при Правительстве
Российской Федерации
e-mail: valeria.r.salimova@gmail.com

LEAN SIX SIGMA В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

Аннотация: в работе изучена методика внедрения Lean Six Sigma (LSS) в банках. Приведено описание сущности LLS - объединение концепций Lean и Six Sigma, а также показан вклад каждой из концепций. В рамках внедрения описан процесс внедрения LLS, возможность интеграции LLC в банковскую деятельность, а также использование PDSA и DMOIC циклов.

Ключевые слова: операционная эффективность бизнеса, эффективность бизнеса, шесть сигм, лин, лин шесть сигм, бизнес-процессы.

Salimova Valeria Raisovna,
The first year student of Master program at
Financial University under the Government of the Russian Federation

LEAN SIX SIGMA IN BANKING INDUSTRY

Abstract. The article is devoted to Lean Six Sigma (LSS) implementation in banks. It showed the nature of LLC – integration of Lean and Six Sigma and described the contribution of each of the concepts. It described LLC implementation process, showed the ability of integration of LLC in banking activities, and showed the using of PDSA and DMOIC.

Keywords: operational performance improvement, performance improvement, six sigma, lean, lean six sigma, business processes.

В условиях затянувшегося кризиса российские банки стали проявлять активный интерес к повышению операционной эффективности бизнеса, поскольку работа по данному направлению позволяет не только «ускорить» основные и поддерживающие бизнес-процессы, но и снизить их стоимость. Одним из инструментов, позволяющим достичь этих результатов, является концепция Lean Six Sigma (LSS).

Lean Six Sigma представляет собой концепцию повышения эффективности производства. Концепция LSS появилась в 2002 году в результате объединения методологий Lean и Six Sigma.

Lean – концепция бережливого производства, направленная на сокращение потерь и ускорение процессов. Разработан компанией Toyota в 1990-х.

Six Sigma – концепция улучшения качества и повышения удовлетворенности клиентов. Разработана компанией Motorola в 1986 году. Обрела популярность после того, как в середине 1990-х General Electric применила ее в качестве ключевой стратегии бизнеса.

Каждая из концепций Six Sigma и Lean внесли значительный вклад и привнесли только лучшее в LCC» [4]:

Вклад Six Sigma:

- Привязка к интересам компании и ориентация на запросы потребителя;
- Использование единых критериев для всех процессов;
- Создание устойчивой инфраструктуры совершенствования процессов.

Вклад Lean:

- Анализ потока создания стоимости (создание непрерывного потока, обеспечивающего добавленную стоимость);
- Максимизация скорости процесса (сокращение до минимума времени, когда незавершенная работа находится без движения);
- Принцип «вытягивания» (стремление удовлетворить запросы потребителя в срок и в нужном объеме, в то же время избегая накопления излишков).

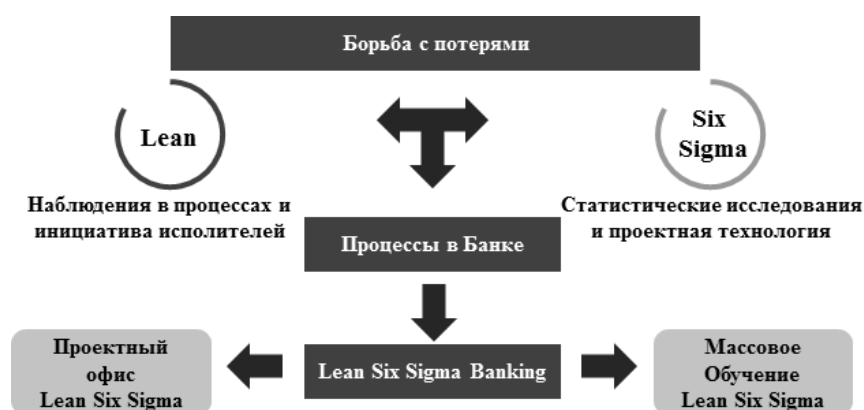
Таким образом, Lean Six Sigma объединяет лучшие достижения японской и западной школ менеджмента, что дает положительный синергетический эффект и делает ее более конкурентоспособной. Несмотря на то, что концепция LLS разрабатывалась для улучшения качества производства, она является универсальной для всех видов процессов, включая продажи, маркетинг, финансы, управление человеческими ресурсами и т.д.

Пионерами использования LSS в банковской сфере являются компании Fortune 500: American Express, Bank of America Corp, Citigroup, JPMorgan Chase & Co, Merrill Lynch и Wells Fargo [1].

В России LSS активно используется Альфа-Банком, ВТБ 24, Ситибанком, а также Сбербанком, где под использование концепции был выделен отдельный департамент ПСС (Производственная система Сбербанка) – система организации и управления операционной деятельностью Сбербанка, направленная на внедрение улучшений по оптимизации банковских процессов [2].

На рисунке 1 изображен процесс внедрения LSS в банках. Создание проектного офиса и массовое обучение сотрудников – два основных пути внедрения системы LSS.

Рисунок 1. Процесс внедрения LSS в банках [3].



Для создания проектного офиса потребуются квалифицированные сотрудники, прошедшие программу обучения и сертификацию как минимум зеленого пояса (Six Sigma Green Belt), максимум – черного (Six Sigma Black Belt).

Обучение по программе зеленого пояса позволяет получить практические навыки по внедрению шести сигм, бережливого производства, составлению карты процессов, контролю процессов, применению статистического анализа и т.д. – то есть получить весь инструментарий, позволяющий внедрить и работать с LSS.

Массовое обучение сотрудников ориентировано на «рядовых» сотрудников». Для них необходимо создать легкие и понятные инструменты, с простой последовательностью шагов. Это могут быть шаблоны в Excel, Word и т.д.

Максимальный эффект от внедрения достигается, если сочетать оба варианта для выполнения задач разной сложности.

Несмотря на внешнюю схожесть большинства процессов, каждый банк – уникален. Но технология LLS универсальна, и подходит всем банкам несмотря на их корпоративные и проектные различия. Нужно с самого начала определить оптимальный вариант внедрения и «встроить» LLC в текущую систему целей и взаимодействия процессов в банке.

Рисунок 2 «Интеграция LLC в деятельность банков» [3].



В этом случае все получается логично: руководство знает, с какой целью они инвестируют время в обучение своих сотрудников, а исполнители понимают, что технология значительно облегчает их деятельность.

В результате получается бесконечный и непрерывный процесс улучшений: по результатам системных исследований процессов появляются идеи для оптимизации, из идей для оптимизации появляются проекты, а результатом реализации проекта – экономия бюджета и улучшение качества процессов.

Но по сути непрерывный процесс улучшений представляет собой простой бесконечный PDSA цикл:

Plan (Планируй) – планирование того, чего хотите достичь (фактически это набор целей и принимаемых решений);

Do (Делай) – выполнение плана;

Study (Изучай) – как только вы выполнили запланированное, необходимо изучить полученные результаты (результат достигнут? если нет, то почему? в чем была причина? и т.д.)

Act (Влияй) – на данном шаге вы можете принять меры, основанные на изучении результатов. Если изменение было успешным – внедрить, если нет – то попробовать исправить, перезапустить цикл и снова проверить.

На основе PDSA цикла также применяется DMAIC цикл – проектная технология. В большей степени необходим для работы проектного офиса.

Рисунок 3 «DMAIC цикл».



DMAIC применим к любому процессу в банке, т.к. понятия «потери и дефекты» - универсальны. Цикл сводится к легкому пониманию и обеспечивает максимальный эффект при минимальных затратах, позволяет сделать работу по оптимизации процессов общедоступной и масштабной, охватывающей все ключевые процессы и подразделения.

Любые процессы содержат n-ое количество дефектов и для их оптимизации необходимо проводить работу сразу на нескольких участках. Основное препятствие на этом пути – недостаточная квалификация специалистов и руководителей проектов. Поэтому как было описано выше, рекомендуется получение квалификации – как минимум зеленый пояс (Six Sigma Green Belt).

Таким образом, данная статья позволяет сделать вывод, что внедрение Lean Six Sigma в банках позволяет оптимизировать их деятельность.

Список использованной литературы:

1. Информационный сайт, посвященный изучению шести сигм [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.isixsigma.com/>
 2. Официальный сайт Сбербанка [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://sberbank-talents.ru/>
 3. Информационный сайт, посвященный изучению шести сигм [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.6sign.ru/>
 4. Лисичкина Ю.С. Управление бизнес-процессами современной организации// Экономика и управление: проблемы, решения. – 2015. - №8. – С.86-91.
 - 5.. Информационный сайт, посвященный изучению бережливого производства [Электронный ресурс]: <http://leanbase.ru/>
-

УДК 65.01

К.И. Тутова

Студентка факультета «Менеджмент», группа АУЗ-1

Финансовый Университет при Правительстве РФ

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: kseniatutova@mail.ru

+79639780966

ИЗМЕНЕНИЕ ПОДХОДОВ К ФОРМИРОВАНИЮ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ ПРИ СМЕНЕ ПАРАДИГМЫ ПОКОЛЕНИЙ

Аннотация: Данная статья посвящена изучению влияния ценностей поколений X, Y, Z на новый инструментарий образовательной системы. Автором изложены основы теории поколений, рассмотрены отличия и особенности обучения поколения Z на примере представителей образовательной среды ВУЗов г. Москвы. На основе анализа данных, полученных в результате анкетирования, сделаны выводы и разработаны механизмы социально-культурной адаптации и реализации образовательной политики в вузах.

Ключевые слова: теория поколений, клиповое мышление, поколение Z, образовательный процесс

K.I. Tutova

3- rd year student of the Financial University under the Government of the Russian

Federation,

Management Anticrisis3 -1

Moscow, Russian Federation

CHANGING APPROACHES TO THE FORMATION OF NEW TECHNOLOGIES IN EDUCATION SYSTEM IN GENERATIONS PARADIGM SHIFT. "

Abstract: This article is devoted to studying the impact of generational values X, Y, Z in the new tools of the educational system. The author outlines the basics of the theory of generations, discussed the differences and features of Z generation learning from the representatives of the educational environment of higher education

institutions in Moscow. Based on analysis of data obtained from the survey, conclusions and developed mechanisms of social and cultural adaptation and implementation of educational policy at universities.

Keywords: theory of generations, clip thinking, the Z generation, the educational process

В соответствии с теорией поколений, созданной в 1991 году американскими учеными Н.Хоувом и В. Штраусом, поколение представляет собой группу людей, рожденных в определенный период, испытавших влияние одних и тех же событий, и особенностей воспитания. С уверенностью можно говорить о том, что каждый тип поколения формируется под влиянием множества различных факторов, и ценности поколений- один из них.

В данной работе будут рассмотрены особенности поколений X, у и Z, а также изучено влияние ценностей данных поколений на организацию учебного процесса.

Рассмотрим основные психологические характеристики «иксов». Родившееся в период 1963-1984 годов поколение отличается самостоятельностью, решительностью и готовностью к переменам. Представители данного привыкли рассчитывать только на себя и опираться на собственный опыт. Немалую роль в формировании таких качеств сыграли внешние события, которые пришлось на период их юности и детства: холодная война, закрытость страны, война в Афганистане, застой, наркотики, СПИД, дефицит, начало перестройки.

Поколение, выросшее без тотального контроля родителей, очень ценит семейные ценности. Более того, иксы представляются свободолюбивыми людьми с нестандартным мышлением и взглядами.

В контексте изучаемого автором образовательного процесса представителями данного поколения являются преподаватели в возрасте от 32 до 53 лет.

Что же касается поколения Y (1984-2000 гг. рождения), на период их детства выпал распад СССР, теракты. Для этого поколения важно то, что происходит в данный момент, игры не загадывают на перспективу.

Людей, которым сейчас 16- 32 года, практически невозможно представить без гаджета, особенно это относится к поздним представителям поколения Y. Действительно, бурное развитие информационных и других технологий привело к тому, что они гораздо более зависимы от телефонов, компьютеров, Интернета, новых направлений в общественной жизни и моды, чем их родители. Дети этого поколения не привыкли к самостоятельности, они легко управляемы и подвержены влиянию со стороны.

К поколению Y относятся нынешние студенты, а также некоторые преподаватели.

С 2000 года настало время поколения Z, которому приходится жить во времена экономической и политической нестабильности, высочайшей конкуренции и глобализации. Родившись в информационном обществе, они практически полностью зависимы от цифровых технологий.

Представители поколения Z уже в ближайшие годы станут студентами вузов, и их восприятие многих вещей будет уже коренным образом отличаться от взглядов преподавателей- иксов. Именно поэтому необходимо выработать такие инструменты в образовательной системе, которые позволят сохранить интерес к обучению у современной молодежи и будут представлять информацию самыми эффективными способами для представителей цифрового поколения.

При организации образовательного процесса следует принять во внимание, что представители поколения Z уже не могут воспринимать внушительный публицистический или художественный текст, им легче прочесть мини-новости, твиты товарищей, комиксы или статусы.

Причиной всему этому служит развивающееся у подростков клиповое мышление, которое ограничивает их в полноценном и последовательном представлении событий, лишает возможности анализировать информацию, видеть причинно-следственные связи или закономерности, концентрировать свое внимание на чем-то продолжительное время.

- Информация воспринимается только через яркий и красочный источник (например, видеоклип, яркую страницу журнала, новости или твиты)
- Исходя из того, что информация в такого рода источниках представлена фрагментарно и без соблюдения временных пропорций и границ (т.е. сразу виден результат), у подростков нет возможности представить истинный ход событий, целостную картину.
- Клиповое мышление лишает возможности видеть в процессах причинно-следственные связи, цепочку развития событий, становление того или иного объекта. Информация начинает восприниматься как случайный информационный поток.
- У поколения Z ярко выражена способность к многозадачности: подростки могут слушать музыку и переписываться в социальных сетях, редактировать фотографии и еще успевать искать информацию для доклада. Им легче переключаться с одного вида деятельности на другой.

Однако клиповое мышление «упрощает» информацию, т.е. «забирает» глубину усвоения материала. Следствием этого является неспособность к анализу и выстраиванию длинных логических цепочек.

Таким образом, необходим подход к обучению, учитывающий особенности цифрового поколения. Американский специалист Дж. Коатс в книге «Поколения и стили обучения» дает рекомендации современным педагогам.

1) Ценность образования для молодежи, как ни странно, падает. Все больше молодых людей считают, что образование не будет полезным подспорьем для будущей карьеры. Автор говорит о необходимости переориентации учебных планов, самого процесса обучения на студента. Действительно, если во времена поколения X центральным звеном образовательного процесса был преподаватель, то сейчас, в эпоху цифрового поколения, необходимо учитывать потребности Y и подрастающих Z.

2) Принцип групповой работы

Поколению X была свойственна ориентация на личность, сейчас же все более востребованной является ориентация на команду. Умение работать в команде, сотрудничать и находить компромиссные решения, приемлемые для всех – очень важный навык для сегодняшнего поколения, именно поэтому в процессе обучения командные задания должны играть значимую роль.

3) Мотивация к обучению у современных студентов во многом зависит от четкого представления области, в которой применяются полученные знания. Для сравнения: студенты поколения X изучали широкий спектр дисциплин с прикладным аспектом применения полученных знаний. Сейчас же обучение более узко направленное, современные представители поколений Y и Z могут самостоятельно выбирать изучаемые дисциплины

(дисциплины по выбору). В некоторых зарубежных странах такая практика применяется уже со школы.

В настоящее время соотношение аудиторных занятий к самостоятельным формам подготовки в Финансовом университете изменилось с 70:30 (ФГОС 1), 60:40 (ФГОС 2) до 40:60 (ФГОС 3) (аудиторные занятия к с/р студентов). Данное распределение акцентов в преподавательской работе свидетельствует об изменении подходов к организации образовательного процесса в части аудиторной формы и влияет на качество получаемых знаний. (выводы сделаны на основе проведенного анкетирования студентов).

Предпосылками к формированию подобных учебных программ стали такие факторы, как: изменение технико-технологических инструментов (использование мультимедийных технологий), экономические факторы (ограниченность финансовых ресурсов, увеличение норм часов на ставку преподавателя), доступность психологических техник управления поведением аудитории, смена культурных установок поколений (изменение форм восприятия информации- от устного восприятия к визуальному), изменение роли преподавателя от эксперта (носителя уникальной информации) к модератору, организующему образовательному процесс (деформация критерия оценки культуры Хофстеда «дистанция власти»).

4) Важной составляющей современного обучения является диалог с преподавателем и сокурсниками. Студенты и преподаватели встречаются на семинарах, консультациях. По результатам проведенного исследования видно, что студенты выделяют одним из недостатков лекционных занятий отсутствие контакта с аудиторией, обратной связи лектора и студентов.

5) Техничко-технологический аспект очень важен, ведь традиционная лекция на слух без визуального сопровождения становится очень тяжелой для восприятия, особенно, когда студенты привыкли к ярким картинкам и

визуальной информации из разных источников. По результатам анкетирования 90,7 % студентов отдают предпочтение лекции с мультимедийным сопровождением, что же касается преподавателей, 78,6% предпочитают проводить лекции с использованием мультимедиа, остальные 21,4 % - приверженцы традиционной формы проведения лекций. Примечательно, что традиционную форму выбирают преподаватели в возрасте старше 50 лет (т.е. те, кто относится к поколению X).

Автором было проведено анкетирование 150 студентов высших учебных заведений. Исходя из результатов анкетирования видно, что современные студенты привыкли воспринимать информацию с визуальным сопровождением, причем на компьютерной презентации не должно быть много текста, и она должна быть легкоусвояемой. Как и отмечалось ранее, из-за особенностей клипового мышления студенты не могут сконцентрировать свое внимание на изучаемом предмете в течение полутора часов, что заставляет лекторов применять различные методы и инструменты, удерживающие внимание. Однако зачастую мультимедийные технологии используются неэффективно. Студенты отмечают, что они не успевают списывать информацию со слайда и одновременно слушать (42 %), также на слайде представлено много информации (28,7%), и плюс ко всему лектор очень быстро перелистывает слайды (30%).

Более того, чтение или пересказ слайдов, копирование текста учебника, отход от темы лекции и подача информации без расстановки акцентов приводят к тому, что студенты занимаются своими делами и не слушают лектора.

Как следствие, образовательный процесс не реализуется в полной мере, материалы лекции не усваиваются в должном объеме, могут возникать конфликты между преподавателями и студентами, также происходит демотивация как студентов, так и преподавателей, у последних снижается

производительность труда, а у студентов, которые видят сам процесс проведения лекций, пропадает интерес к дальнейшей карьере в вузе.

Список использованной литературы:

1. Граттон Л. Три парадокса «Поколения Y» / Л. Граттон // Идеономика, 2013
2. Теория менеджмента: теория организации: Учебное пособие / Л.А. Жигун. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014
3. Теория поколений в России [<https://rugenerations.su/>], дата обращения: 15.09.2016, режим доступа :свободный
4. Электронная экономическая энциклопедия [<http://www.grandars.ru/>], дата обращения: 10.09.16, режим доступа: свободный;
5. Электронная энциклопедия [<http://www.wikipedia.ru/>], дата обращения: 10.09.16, режим доступа: свободный

УДК 338.242

Анжелика Вячеславовна Ушакова

Студентка экономического факультета,

магистратура 38.04.02 «Менеджмент»

магистерская программа «Общий и стратегический менеджмент»

ФГБОУ ВО «Ивановский государственный университет»

г. Иваново, Россия

E-mail: anshela-u@mail.ru

+79106926132

ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ МОТИВАЦИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Аннотация. Данное исследование направлено на изучение сущности и роли внутренней и внешней мотивации как ключевого направления менеджмента в системе управления организацией. В работе исследованы различные точки зрения в рамках проблемы исследования. Четко, в отличие от известной литературы, определены функции внешней и внутренней мотивации, продемонстрированы возможности экономического (материального), организационного и социально-психологического стимулирования при повышении силы и устойчивости мотивации сотрудников.

Ключевые слова: мотивация, мотивы, цели, внутренняя мотивация, внешняя мотивация, функции внешней и внутренней мотивации, сила и устойчивость мотивации, виды стимулирования.

A.V.Ushakova

Student of the Faculty of Economics,

The direction of magistracy 38.04.02 « Management»

Master Program "General and Strategic Management»

Ivanovo State University, Ivanovo, Russia

**EXTERNAL AND INTERNAL MOTIVATIONS IN THE ORGANIZATION'S
MANAGEMENT SYSTEM**

Abstract. This study aims to explore the nature and role of internal and external motivation as a key management direction in the organization's management system. We studied different points of view within the framework of the research problem. Clearly, in contrast to the known literature, identified the functions of external and internal motivation, demonstrated the possibility of economic (material), organizational, socio-psychological stimulation with increasing strength and stability of personnel motivation.

Keywords: motivation, motives, goals, internal motivation, external motivation, functions of external and internal motivation, types of incentives.

Реализация целей организаций (стратегических, тактических и оперативных, различной степени сложности, трудности и напряженности, целей функционирования и развития) требует развития мотивационного механизма и усиления и поддержания устойчивости мотивации к достижению высоких конечных результатов деятельности на индивидуальном, групповом и коллективном уровнях. Важнейшим аспектом данной научно-практической проблемы является поиск соотношения между внешней и внутренней мотивацией.

Мотив, как основа мотивации, по мнению профессора Т.Ф. Бурнса, находится внутри человека [2, с. 65]. Другими словами, мотив – это совершенный образ во внутреннем плане сознания человека, но это не просто безупречное представление, а энергетически насыщенный образ важного, потребностно - значимого предмета. С полным основанием можно утверждать, что мотивы — позитивные и негативные (оптимистические и пессимистические) ожидания сотрудником степени удовлетворения собственных потребностей при конкретных действиях или бездействии. А.С. Лифшиц отмечает, что мотив - психологическое состояние (вера, надежда, опасение, страх) [8, с. 39]. Такое понимание мотива позволяет избежать противопоставления содержательных и процессуальных теорий мотивации.

В.М. Шепель термин «мотивация» рассматривает как [13, с. 19]:

- осмысление индивидом ситуации, выбор и оценка всевозможных моделей поведения, их предполагаемых итогов и формирования на данной базе мотивов;
- относительно стабильная система мотивов, определяющая поведение данного субъекта.

В.И. Курбатов трактует понятие «мотивация», как внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения

каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и методы его инициирования, побуждения [6, с. 16].

По мнению Э.А. Уткина, мотивация - это состояние личности, определяющее уровень активности и направленности действий человека в определенной ситуации [12, с. 30].

Принципиально различают две формы мотивации – внешнюю и внутреннюю [4, с. 42]. Внешняя мотивация – это средство достижения цели, например, заработать деньги, получить признание, занять вышестоящую должность. При этом она может использоваться в двух направлениях: как стимул при ожидании преимуществ – принцип надежды; как средство давления при ожидании недостатков – принцип страха.

Внутренняя мотивация – это понимание смысла, убежденность. Она возникает в том случае, если идея, цели и задачи, сама деятельность воспринимаются как достойные, содержательные и целесообразные. В основе внутренней мотивации лежат активность, совершенствование и развитие. Как отмечают А.В. Карпов и В.В. Козлов, это — активность, выполняемая ради нее самой и того чувства удовольствия, которое возникает от ее процесса [11, с. 57]. При этом создается конкретное состояние, определяющее направленность действий, а поведение станет результатом соответствующей внутренней установки, причем это справедливо не только для человека, но и организаций. Многие организации начинали создавать систему качества из-за внешней мотивации: надежды на преимущества в конкурентной борьбе и укрепление позиции на рынке, страх несоответствия продукции будущим стандартам качества и потери рынка создавали ее основу.

Другие предприятия решаются на внедрение философии качества, основываясь на убеждении, что предупреждение появления бракованных изделий должно стать их принципиальной позицией в мире производства [14, с. 22]. Такая позиция справедлива для многих сфер жизни. В этом случае речь идет о внутренней мотивации.

Правомерна постановка вопроса о сочетании внешней и внутренней мотивации. Если превалирует внешняя мотивация, то высок риск того, что работа превращается в «погоню за результатом», и, следовательно, за вознаграждением. Она все более утрачивает характер самостоятельного мотиватора. Гипертрофия внутренней мотивации может вести к снижению внутренней мотивации, когда человек настолько поглощен самим процессом деятельности и получает от него столь сильное удовлетворение, что результаты отходят на задний план, становятся субъективно незначимыми [11, с. 59 - 60].

Функция внешней мотивации - обеспечение четкой направленности трудового поведения сотрудников и рабочих групп на достижение целей организации. Функция внутренней мотивации - обеспечение надежности и системности трудового поведения человеческих ресурсов организаций. Внутренняя мотивация в отличие от внешней обладает признаком устойчивости. Лежащие в ее основе потребности активности, самореализации не только не проходят, а усиливаются в ходе и в результате успешной деятельности, направленной на их удовлетворение. В то же время внешняя мотивация, по-видимому, обладает большей побудительной силой. В 2003 году А.С. Лифшиц предложил новый способ измерения силы мотивации, основанный на измерении борьбы мотивов разного типа («хочу», «не хочу», «надо», «не надо», «могу», «не могу») и направленности (положительных - мотивов достижения и отрицательных - мотивов избегания или противодействия) с учетом степени склонности сотрудников к риску [9, с. 73 - 75]. Приведенный в монографии пример расчета силы мотивации руководителя среднего звена машиностроительного предприятия свидетельствует о превалировании внешней положительной мотивации над положительной внутренней в пропорции 2,25:1 (см.: [9, с. 76 - 79]). В 2013 году А.С. Лифшицем была предложена формула измерения устойчивости мотивации, отражающая удельный вес положительной внутренней мотивации в интегральном значении силы мотивации (см.: [8, с.75]). Следует определить условие наличия устойчивой мотивации - средний и высокий уровень силы мотивации к достижению цели или сфере деятельности / личностному результату (обучению, профессионально-квалификационному продвижению, сохранению в должности, закреплению в организации). Средний уровень относительной силы мотивации находится в пределах 65 - 80 % от максимально возможной силы мотивации. При превышении 80 % порога по данному соотношению следует определять высокую силу мотивации [8, с. 77].

Рассмотрим возможности применения общеизвестных методов менеджмента для решения задачи сочетания внешней и внутренней мотивации.

К экономическому методу мотивации можно отнести все виды финансового стимулирования сотрудников к труду. Среди них можно выделить: надбавки, премии, денежные компенсации и пр. Совсем еще недавно считали, что указанный метод мотивации наиболее эффективен [1, с. 15]. Но в экономическом методе мотивации к работе существуют свои особенности соединения внешней и внутренней мотивации:

- во-первых, он должен четко синхронизироваться с рабочими планами организации;

- во-вторых, уровень материального вознаграждения должен отражать степень сложности и напряженности плановых заданий, а также объем трудовых усилий, необходимый для их выполнения;
- в-третьих, финансовый характер мотивации нужно определенно обосновать;
- в-четвертых, все сотрудникам организации необходимо конкретно понимать, за какой именно вид деятельности им были начислены дополнительные финансовые средства;
- в-пятых, финансовое поощрение в любом случае должно быть определенно связано с результатами деятельности специалиста.

Организационно-административный метод мотивации сотрудников компании к работе, другими словами называют «властным». Он основан не только на исполнении существующего законодательства и трудового кодекса Российской Федерации, а также на исполнении указов руководства организации, которые являются верными и такими, которые не подлежат обсуждению или сомнениям [14, с. 23]. Административный ресурс обладает наибольшими возможностями мобилизации сотрудников на достижение оперативных срочных целей. Однако следует отделить административный ресурс от таких организационных инструментов как обогащение труда, участие работников в принятии управленческих решений. Использование данных организационных инструментов наиболее оправданно в рамках механизма реализации стратегических целей, частично или в существенной мере неопределенных целевых показателей.

Морально-психологические (социально - психологические) методы, несомненно, является самыми сложными для воплощения в жизнь [4, с. 118]. В основе лежит формирование у персонала устойчивого мнения относительно работы, которую им поручено исполнить. Центральными задачами в этом случае являются: формирование чувства ответственности у сотрудника за свою работу, осведомление ее важности для организации, профессиональная гордость за качество работы, которую исполнил.

Итак, внешняя мотивация должна выполнять на начальном этапе роль опоры для создания системы эффективного труда. Ее можно также рассматривать как дополнительный поддерживающий стимул в период консолидации. Однако долговременная мотивация и эффективные изменения в поведении сотрудников достигаются только при условии создания внутренней мотивации.

Можно привести некоторые общие принципы создания и поддержания внутренней мотивации:

- постоянная мотивация порождается работой, которая должна быть привлекательной, иметь творческий характер, требовать от исполнителя ответственности;
- должны быть четко определены, постановка и оценка целей, а также результаты работы;
- мотивацию подкрепляют признание и благодарность за достигнутые результаты;
- хорошими факторами мотивации служат продвижение по службе, планы на будущее и профессиональный рост;
- существенным мотиватором является использование в производстве личных разработок персонала.

Список использованной литературы

1. Бакулин, С.А. Конфликт и диалог корпоративных культур / С.А. Бакулин // Управление персоналом. - 2015. - №4. - С.14-17.
2. Бурнс, Т. Ф. Культура менеджмента: монография / Т.Ф. Бурнс. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 385 с.
3. Глухов, В. В. Менеджмент: учебник для экономических специальностей / В.В. Глухов. - СПб: Питер Пресс, 2011. - 463 с.
4. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы: монография / Е.П. Ильин. - СПб.: Питер, 2011. - 371с.
5. Кибанов, А. Я. Управление персоналом в организации / А.Я. Кибанов, А.И. Сапега. - М.: Наука, 2011. - 450 с.
6. Курбатов, В.И. Судьба лидера в коллективе / В.И. Курбатов // Социум. - 2014. - №4. - С. 15-21.
7. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. - М.: Юрайт, 2012. - 523 с.
8. Лифшиц, А.С. Концепция развития потенциала управленческого потенциала промышленных предприятий: монография / А.С. Лифшиц. - М.: Наука, 2003. - 234 с.

9. Лифшиц, А.С. Стратегия и тактика развития персонала в организации: учеб. пособие / А.С. Лифшиц. - Иваново: Иван. гос. ун-т, 2013. - 114 с.
10. Рубинштейн, С.Л. Мотивация: монография / С.Л. Рубинштейн. – М.: Юрайт, 2012. – 345 с.
11. Технологии управления развитием персонала: учебник / под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. - М.: Проспект, 2016. - 408 с.
12. Уткин, Э. А. Мотивационный менеджмент: учеб. пособие / Э.А. Уткин. - М.: ЭКМОС, 2013. - 382 с.
13. Шепель, В.М. Управленческая психология: монография / В.М. Шепель. - М.: Просвещение, 2012. - 341с.
14. Яковлев, А.А. Психология команды / А.А. Яковлев // Социум. - 2015. - №4. - С.21-26.

УДК: 2964

Ходюшина Татьяна Сергеевна

*Магистр Департамента корпоративных финансов и корпоративного
управления Финансового университета при Правительстве РФ*

+7 (985) 428 07 57

thodyushina@yandex.ru

ПРОБЛЕМЫ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ЛИЗИНГОВОГО СЕКТОРА

Аннотация. В статье анализируется состояние российского лизингового сектора в современных экономических условиях. Автор исследует факторы, влияющие на финансовую устойчивость лизинговых компаний, анализирует их подверженность риску и зависимость от внешних обстоятельств.

Ключевые слова: лизинговая компания, финансовая устойчивость, анализ финансовой устойчивости, риск ликвидности, лизинговый портфель.

Khodyushina Tatiana Sergeevna

Master in Corporate Finance and Corporate Governance

Financial University under the Government of the Russian Federation

Annotation. The article analyzes the condition of Russian leasing sector in modern economic situation. The author researches the factors influencing financial stability of leasing companies, explores their risk exposure and dependence on external circumstances.

Key words: leasing company, financial stability, financial stability analysis, liquidity risks, leasing portfolio.

В настоящее время, в связи с внешними экономическими и политическими условиями, лизинговые компании столкнулись с проблемой снижения объема нового бизнеса и возможно это не вызывало бы таких

опасений, если бы не возросшая вместе с тем доля просроченной задолженности со стороны лизингополучателей. В последнем выпуске «Обзора финансовой стабильности» от Банка России, «потенциальным источником системного риска» также выделяется рынок лизинга¹². В свете сложившейся ситуации весьма актуальным становится освещение проблемы финансовой устойчивости предприятий лизингового сектора.

Целью научного исследования является оценка финансовой устойчивости лизинговых компаний на российском рынке на основе применения методов количественного и качественного анализа.

Наиболее актуальным определением финансовой устойчивости лизинговой компании относительно сложившейся экономической обстановки является ее способность сохранять устойчивые финансовые результаты и своевременно рассчитываться по своим обязательствам при неблагоприятном влиянии внешней среды. С целью определения финансовой устойчивости российского лизингового сектора и выделить компании наиболее и наименее подверженные рискам внешней среды, мы рассчитали взвешенный коэффициент финансовой устойчивости. Для итоговой оценки были отобраны следующие показатели:

- зависимость финансовых результатов деятельности лизингодателя от конъюнктуры рынка капитала с весовым коэффициентом 0,2;
- соотношение заемного и собственного капитала – 0,4;
- величина чистых активов – 0,4.

Таким образом, каждая компания могла набрать от нуля до одного балла путем приведения характерных для нее значений по рассматриваемым параметрам в безразмерные величины от нуля до единицы и последующей корректировки на весовой коэффициент.

¹² Обзор финансовой стабильности, IV квартал 2015 года — I квартал 2016-го, 5 с. // Банк России // Официальный сайт Банка России // http://www.cbr.ru/publ/Stability/fin-stab-2015-16_4-1r.pdf.

Для анализа были отобраны Топ-10 лизинговых компаний России по объему нового бизнеса по итогам 2015 года на основе рейтинга, составленного агентством «Эксперт РА». Поскольку на момент написания статьи компании ВТБ – Лизинг (1 место), Сбербанк-Лизинг (3 место) и Сименс Финанс (5 место)¹³ не опубликовали финансовую отчетность за 2015 год, анализ финансовой устойчивости производился только по оставшимся 7 компаниям. Результаты приведены в Таблице 1 и сравнивались с 2013 годом, как с данными, предшествующими событиям российской экономики в 2014 году.

В ходе исследования выяснилось, что зависимость финансовых результатов деятельности лизингодателя от конъюнктуры рынка капитала в 2015 году по сравнению с 2013 снизилась. С одной стороны, это может говорить о том, что топовые лизинговые компании работают на старых контрактах и снижение притока новых сделок в будущем не сильно ударит по ним, однако, рынок уже сузился, увеличение независимости в данном аспекте достигнуто за счет значительного падения объема новых контрактов. Исходя из спорности данного показателя, ему был присвоен весовой коэффициент ниже двух оставшихся. Там не менее, устойчивостью отличается Государственная транспортная лизинговая компания (ГТЛК), поскольку снижение объема нового бизнеса у данной компании составило менее 20%, когда средний показатель по рассматриваемым компаниям составляет 50%. Во многом это связано с тем, что основным ее контрагентом является крупный корпоративный сектор (в основном компании, занимающиеся авиа и морскими перевозками), который нуждается в постоянном обновлении получаемого в лизинг имущества.

Устойчивость так же характеризуется и величиной чистых активов. По росту и здесь лидирует ГТЛК, увеличив их почти на 35 млрд. рублей за два анализируемых года. Заметно падение данного показателя у компании ВЭБ-Лизинг, что, наряду со значительным падением нового бизнеса внушает

¹³ Обзор «Рынок лизинга по итогам 2015 года: на субсидиях» //Материалы Рейтингового агентства RAEX («Эксперт РА»), с.23 // http://www.ulk.ru/downloads/file/bull_leasing_itogi_2015.pdf

определенные опасения. Возникшие затруднения, помимо падения ранка, могут быть связаны с банкротством компании «Трансаэро», что так же повлияло на возникновение отрицательной прибыли у ВТБ-Лизинга, детальное рассмотрение финансовой устойчивости которого на момент написания данной статьи не представляется возможным.

Как и во сферах народного хозяйства, для лизингового сектора весьма важным является соотношение заемного и собственного капитала. Несмотря на то, что лизинговая схема построена на привлечении кредитования с дальнейшим погашением за счет платежей лизингополучателя, необходимо понимать, что сильная зависимость от привлеченного финансирования может оказаться роковой с учетом сложившейся экономической ситуации. Основное количество компаний либо уменьшили, либо увеличили этот показатель незначительно, что связано с ростом кредитных ставок. По этой причине лизингодатели чаще стали использовать собственные средства для финансирования сделок, и доля такого источника в финансировании выросла с 8,4% за 2013 год до 17,7% за 2015 год ¹⁴. Несмотря на это, ВЭБ-Лизинг значительно усилил свою зависимость от внешних инвесторов и кредиторов. Данный факт объясняется принадлежностью компании банковской структуре.

Таблица 1. Расчет финансовой устойчивости ведущих российских лизинговых компаний

Место по новому бизнесу ¹⁵	Наименование ЛК	Отношение лизингового портфеля к объему нового бизнеса		Величина чистых активов по РСБУ, млн. руб.		Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала		Взвешенный коэффициент финансовой устойчивости	
		2015	2013	2015	2013	2015	2013	2015	2013
2	«ВЭБ-лизинг»	9,32	2,94	16 896	18 725	33,19	19,15	0,31	0,64

¹⁴ Обзор «Рынок лизинга по итогам 2015 года: на субсидиях» //Материалы Рейтингового агентства RAEX («Эксперт РА»), с.10 // http://www.ulk.ru/downloads/file/bull_leasing_itogi_2015.pdf

¹⁵ Белорусский рынок лизинга. Обзор 2012 г. // А. И. Цыбулько, С. В. Шиманович .— Минск : ООО «Мэджик», 2012 // <http://www.avangard.by/assets/files/docs/Reiting%20lizingovix%20kompani%202011.pdf>.

4	"Государственная транспортная лизинговая компания"	4,54	2,22	45 752	10 765	2,36	8,10	0,86	0,42
6	Европлан	1,66	0,81	8 854	5 891	5,18	9,47	0,28	0,24
7	Балтийский лизинг (ГК)	1,52	1,00	2 751	1 606	8,94	12,11	0,15	0,21
8	"ТрансФин-М"	14,18	1,64	9 267	7 131	11,37	10,92	0,36	0,27
9	CARCADE Лизинг	1,69	0,85	4 129	3 465	5,81	6,79	0,22	0,32
10	"РЕСО-Лизинг"	1,43	0,85	4 207	2 920	3,59	4,47	0,32	0,46

Взвешенный коэффициент подтверждает суждение о том, что лидером, значительно укрепившим свои позиции относительно финансовой устойчивости, является Государственная транспортная лизинговая компания. Плюс ко всему, 100% акций компании принадлежит государству, что так же дает дополнительные гарантии.

ТрансФин-М по финансовой устойчивости значительно отстает от ГТЛК, опасения вызывает и сильное снижение объема нового бизнеса (85% по сравнению с 2013 годом), что в значительной мере повлияло на первый весовой показатель. Тем не менее, лизинговый портфель вырос более чем на 50 млрд. рублей и выросла величина чистых активов, поэтому ее вполне можно признать финансово-устойчивой.

Ухудшения по всем показателям, кроме зависимости от конъюнктуры рынка, наблюдается у ВЭБ-Лизинг. Здесь важно заметить, что ВЭБ-Лизинг входит в группу Банка ВТБ, который оказывает значительную финансовую поддержку, к тому же компания остается одним из лидеров по привлечению нового бизнеса, все это дает основания полагать, что она восстановит свою финансовую независимость и, соответственно, финансовую устойчивость.

Оставшиеся компании, имеют более низкий взвешенный коэффициент финансовой устойчивости, что коррелирует с объемом лизингового портфеля. Их показатели находятся на приемлемых уровнях: чистые активы выросли, доля заемного капитала упала, увеличилась устойчивость к колебаниям рынка. Отношение лизингового портфеля к объему нового бизнеса менее 2 единиц.

Это значит, что более, чем на 50% они зависят от новых контрактов, в то время как падение рынка за 2 года составило порядка 60%. Усугубляют ситуацию сложности с банковским кредитованием, в качестве ужесточения требований банков (как к лизинговым компаниям, так и их клиентам) и повышения ставок. На помощь приходят государственные субсидии, но пока они затрагивают лишь авто- и авиализинг и остается надеяться, что они будут оказывать большее влияние на объем и отраслевую структуру нового бизнеса.

Важно отметить, что большинство лизинговых компаний принадлежит производственным холдингам, банковским и другим финансовым структурам, а также находятся в государственной собственности, соответственно их риски возникновения нехватки финансирования значительно снижены. Особый интерес представляет ПАО «Европлан», оно отличается от остальных компаний не только тем, что основной сферой деятельности холдинга является сфера именно лизинговых услуг, но также и тем, что это единственная лизинговая компания, котируемая на бирже. В этой связи стоит уделить ей отдельное внимание.

Анализ финансовой устойчивости ПАО «Европлан» (Таблица 2) показал, что с 2013 года компания снизила свою зависимость от внешних источников финансирования. Так за 3 года объем кредитов и займов полученных уменьшился на 25% ¹⁶, при этом большинство долгосрочной задолженности было переведено в краткосрочную, что свидетельствует о том, что компания меньше использует услуги кредитных организаций, увеличивая долю нераспределенной прибыли и акционерного капитала. Несмотря на то, что компания увеличивает долю собственных средств в составе источников финансирования, их все еще не хватает чтобы покрыть не только оборотные, но и внеоборотные активы, о чем свидетельствует отрицательный коэффициент

¹⁶ Официальный сайт аналитической системы СПАРК – Интерфакс // <http://www.spark-interfax.ru/promo/>

обеспеченности оборотного капитала собственными источниками финансирования.

За исследуемый период провал с ликвидностью наблюдался в 2014 году, это связано с ростом просрочки от контрагентов. В 2015 данные проблемы удалось устранить, в том числе за счет реструктуризации проблемной задолженности, продажи акций дочернего общества и снижения внеоборотных активов. Так, поскольку рынок сузился, заметно снижение расходов на оплату труда (на 31 декабря 2015 года количество сотрудников сократилось с 2 151 человек в 2014 году до 1¹⁷) и аренду помещений.

Таким образом, несмотря на резкое колебание рынка в 2014 году, падение прироста нового бизнеса, рост просроченной задолженности и повышение барьеров при привлечении заемных средств, так же их увеличение их стоимости, ПАО «Европлан» пока сохраняет финансовую устойчивость и менеджменту удастся оптимизировать затраты не нанося урон деятельности компании.

Таблица 2. Коэффициенты финансовой устойчивости ПАО «Европлан»

Наименование показателя	Год	2015	2014	2013
Коэффициент автономии		0,16	0,10	0,10
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств		5,18	9,39	9,47
Коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными источниками финансирования		(0,06)	(0,21)	(0,17)
Коэффициент текущей ликвидности		1,77	1,53	1,79
Коэффициент срочной ликвидности		1,77	1,52	1,76
Коэффициент абсолютной ликвидности		0,24	0,03	0,11
Чистый оборотный капитал		13 807 469	10 091 066	14 692 402

Подводя итоги, отметим, что наибольшее влияние на финансовую устойчивость лизинговых компаний, имеет зависимость от внешних инвесторов

¹⁷ Аудиторское заключение о консолидированной финансовой отчетности Публичного акционерного общества «Европлан» и его дочерних организаций за 2015 год, с.10 // Официальный сайт ПАО «Европлан» // <https://europlan.ru/portal/investor/reports?type=msfo>

и кредиторов, а также сокращение объема нового бизнеса, на который в значительной степени оказывают влияние основные сегменты рынка предмета лизинга. Не маловажную роль играет и принадлежность компании к холдинговым структурам. Если компания относится к группе компаний банковского или финансового сектора, то риски, связанные с привлечением финансирования значительно снижаются. Относительно колебаний спроса в рамках сегментов, важное место будет отведено государственным субсидиям, которые должны помочь восстановиться рынку и возродить рост новых лизинговых контрактов.

Список использованной литературы:

1. Аудиторское заключение о консолидированной финансовой отчетности Публичного акционерного общества «Европлан» и его дочерних организаций за 2015 год // Официальный сайт ПАО «Европлан» [//https://europplan.ru/portal/investor/reports?type=msfo](https://europplan.ru/portal/investor/reports?type=msfo)
2. Белорусский рынок лизинга. Обзор 2012 г. // А. И. Цыбулько, С. В. Шиманович. — Минск: ООО «Мэджик», 2012 // <http://www.avangard.by/assets/files/docs/Reiting%20lizingovix%20kompani%202011.pdf>.
3. Обзор «Рынок лизинга по итогам 2015 года: на субсидиях» //Материалы Рейтингового агентства RAEX («Эксперт РА») // http://www.ulk.ru/downloads/file/bull_leasing_itogi_2015.pdf
4. Обзор «Рынок лизинга по итогам 2013 года: держась за воздух» //Материалы Рейтингового агентства RAEX («Эксперт РА») // <http://raexpert.ru/docbank/e3c/115/32f/49caf35f1d0169de2bddf21.pdf>
5. Обзор финансовой стабильности, IV квартал 2015 года — I квартал 2016-го // Банк России // Официальный сайт Банка России // http://www.cbr.ru/publ/Stability/fin-stab-2015-16_4-1r.pdf.

6. Официальный сайт аналитической системы СПАРК – Интерфакс // <http://www.spark-interfax.ru/promo/>

УДК 366.626

Е.А. Хромова

Студентка 4 курса факультета Менеджмент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Г. Москва, Российская Федерация

Email: khromova13@yandex.ru

+79262134048

Научный руководитель: О.В. Колесникова

к.э.н, доцент

Департамент менеджмента

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

ПРОДВИЖЕНИЕ SAAS-СИСТЕМЫ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ

Аннотация: На основе данных, полученных в ходе опроса потребителей, был произведен анализ возможных каналов продвижения SaaS-системы. Анализируются существующие маркетинговые инструменты, которые представлены в популярных социальных сетях. Описаны основные преимущества социальных сетей как рекламной площадки.

Ключевые слова: облачные технологии, каналы продвижения, социальные сети.

Е.А. Khromova

Student of the Faculty of Management

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

PROMOTION OF SAAS-SYSTEM IN SOCIAL NETWORKS

Abstract: The article analysis possible promotional channels of SaaS-system based on the consumers' survey results. Marketing tools are analyzed in terms of the

most well known social networks. The article describes the main benefits of social networks as an advertising platform.

Keywords: cloud computing; promotion; social networks; social media marketing.

В последние несколько лет все большую популярность набирают сервисы, предоставляющие облачные технологии. На российском IT-рынке облачные продукты занимают пока что небольшую долю, однако по мнению экспертов данное направление является одним из наиболее перспективных. В связи с этим, тема продвижения является очень актуальной. Так, например, в одной из российских IT-компаний в 2016 году было принято решение о создании SaaS-системы по профориентации школьников. Тема профориентации востребована как никогда, а возможности использования облачных технологий делают её доступной для разных категорий потребителей. При этом сама модель сервиса подразумевает, что люди не приобретают решения, они платят лишь за пользование ими через Интернет. Однако, как и любая новая разработка SaaS-система требует рекламы.

Необходимо обратиться к понятию «SaaS-система». В мировых развитых странах все больше распространяются технологии так называемых облачных вычислений. На российском рынке они еще не столь заметны, но постепенно начинают проникать в отечественную бизнес-структуру. Работа в модели сервиса позволяет реализовать бизнес-модель продажи и использования программного обеспечения, известную как SaaS (software as a service — программное обеспечение как услуга). Другими словами, пользователь разрабатываемой системы получит доступ к профориентационному комплексу, развернутому на удаленных серверах, посредством Интернета.

Разрабатываемой SaaS-системе необходимо дополнительное продвижение на рынке. К основным функциям продвижения относят:

- создание информированности о продукте и его параметрах;
- побуждение потребителей к совершению покупки;

- создание энтузиазма среди участников сбыта в розничных и оптовых продажах;
- управление взаимодействием с потребителями, к примеру проведение различных встреч, переговоров, консультаций и др.;
- создание благоприятного имиджа компании.¹⁸

Исходя из описанного выше, были определены возможные каналы продвижения. В рамках предварительного маркетингового исследования был проведен опрос среди будущих потребителей данной услуги – школьников, родителей и педагогов-психологов (всего 227 человек). Результаты опроса показали, что 60% респондентов ежедневно используют социальные сети (рис. 1). При этом 52% психологов отметили, что главным источником привлечения новых клиентов они считают Интернет и социальные сети (рис. 2).



Рисунок 1 – Использование социальных сетей

¹⁸ Маркетинг. Учебник и практикум : учебник для бакалавров / под ред. Л. А. Данченко. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 486 с. — Серия : Бакалавр. Базовый курс.

По вашему мнению, какие наиболее эффективные источники привлечения новых клиентов?

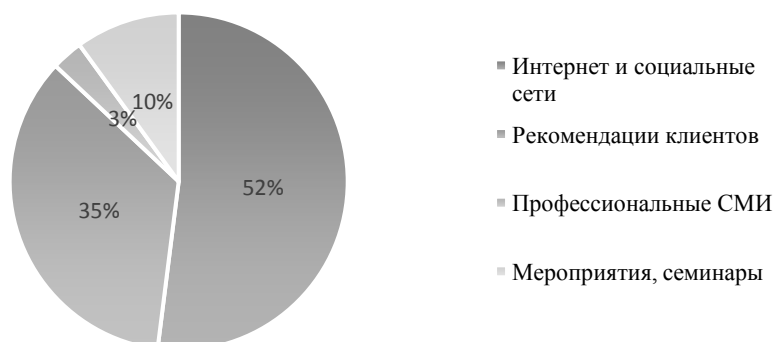


Рисунок 2 – Наиболее эффективные источники привлечения новых клиентов

Полученные результаты говорят о том, что при продвижении разрабатываемой SaaS-системы необходимо делать акцент на поиск потенциальных клиентов через Интернет. Возможным вариантом может быть реклама через социальные сети, которые на сегодняшний день являются одним из самых популярных сервисов, используемых для коммуникации. Они позволяют решать широкий спектр задач в области маркетинга и рекламы.

Самыми часто используемыми социальными сетями в России являются: «ВКонтакте» (vk.com), «Одноклассники» (ok.ru), «Facebook» (facebook.com).¹⁹ При этом наиболее популярной среди пользователей до 18 лет является сеть «ВКонтакте». В связи с этим ее целесообразно использовать в первую очередь для привлечения потенциальных потребителей - школьников. Данный веб-сайт предлагает ряд рекламных инструментов:

- Таргетированные объявления - инструмент, позволяющий создать рекламный анонс и начать показывать его потенциальным клиентам. Преимуществом данного сервиса является сверхточное обращение — таргетинг. В отличие от широко распространенной контекстной рекламы, объявления показываются не в соответствии с

¹⁹ Социальные сети в России, зима 2015-2016 Цифры, тренды, прогнозы [Интернет источник] URL: <https://br-analytics.ru/blog/socialnye-seti-v-rossii-zima-2015-2016-cifry-trendy-prognozy/>

содержанием страницы, а определённым группам пользователей исходя из параметров, указанных рекламодателем;

- Продвижение записей - сервис, позволяющий разместить в новостной ленте пользователей рекламные материалы от имени сообщества компании. Внешне подобные публикации не отличаются от обычных, однако содержат отметку «Рекламная запись». Данный инструмент органично вписывается в новостную ленту, позволяя в наглядном виде донести обращение компании до потребителей;
- Рекламные записи в сообществах – платформа, предоставляющая рекламодателям простой и прозрачный доступ к тысячам тематических сообществ ВКонтакте для размещения рекламных записей.

Помимо описанных выше специализированных инструментов, для продвижения SaaS-системы можно создать публичную страницу. На данной странице должна размещаться актуальная и достоверная информация, рассказывающая о деятельности компании, о предлагаемых услугах и ценах. Публичная страница отличается от групп тем, что любой пользователь Интернета может увидеть все материалы страницы, не имея регистрации в социальной сети. По сути это полноценная веб-страница, которая является не только доступной всем пользователям, но и бесплатной для ее обладателей.

Для продвижения разрабатываемой системы профорientации можно использовать вторую по популярности в России социальную сеть – Одноклассники. Большая часть пользователей данной сети в возрасте от 30 и старше лет. Под данную возрастную категорию попадают родители школьников. Именно поэтому возникает необходимость привлечения их внимания к возможности протестировать своего ребенка. «Одноклассники» предлагают стандартные варианты рекламы, среди которых:

- Не анимированные баннеры, размещающиеся в правой части главной страницы пользователя;
- Текстово-графический блок, расположенные в новостной ленте событий;

- Рекламный баннер, в правой части страницы с личными сообщениями или обсуждениями пользователя;
- Промопост в ленте событий.

При этом, рекламные баннеры могут направлять пользователей как на сайт компании-рекламодателя, так и в группу на «Одноклассниках». Именно группы в одноклассниках являются еще одним способом продвижения компании, аналогично продвижению в социальной сети ВКонтакте. По сравнению с другими изученными социальными сетями, «Одноклассники» ограничивают рекламодателей в выборе параметров таргетинга. Но необходимо отметить и тот факт, что социальная сеть «Одноклассники» имеет большую популярность среди людей, проживающих в небольших городах и селах. В связи с этим, при настройке таргетинга можно ограничиться интересующими компанию географическими районами.

Третья по популярности социальная сеть в России - Facebook. Рассматривая возможности данной сети необходимо сказать о портрете типичного пользователя. Большинство пользователей находятся в возрасте от 25 до 54 лет со средним уровнем достатка. Пользователи избирательно относятся к потребляемому контенту, не любят спам. При этом они активно делятся понравившейся информацией со своими друзьями. В свою очередь это увеличивает охват рекламной аудитории, а значит и возможности продвижения продукта компании. Как и любая другая сеть Facebook также предлагает услуги по размещению рекламы. Социальная сеть дает возможность компаниям создать рекламное объявление, выбрать тип аудитории, которой такое объявление должно показываться. Facebook позволяет настроить следующие параметры таргетинга:

- Местонахождение: страна и город. Следует помнить о том, что большинство аудитории Facebook регион своего проживания часто пишут на английском языке. Поэтому необходимо использовать расширенный список населенных пунктов.

- Возраст и пол. На площадке данной социальной сети объявления могут быть направлены на аудиторию возрастом от 13 лет.
- Точные интересы. При создании страницы пользователи указывают свои интересы. Это положительный момент для рекламодателей и значит – практически 100% попадание. Но не все люди при регистрации добросовестно относятся к выбору своих интересов и зачастую то, что у них указано не всегда соответствует действительности.
- Широкие категории. Таргетинг на основе широких категорий упрощает доступ к нужной аудитории. Рекламные объявления будут показаны людям, которые указали соответствующую информацию в своих хрониках и поставили отметки «Нравится» Страницам, соответствующим определенной категории.
- Предпочтения. Как правило, этот параметр целесообразно использовать для определенного рода товаров.
- Семейное положение.
- Язык. Есть возможность комбинировать горизонтальное и вертикальное сегментирование потенциальных клиентов на основе их местонахождения и языка, тем самым увеличивая эффективность каждого объявления.

Помимо таргетированной рекламы социальная сеть предлагает продвигать страницу. Процесс запуска этого типа продвижения аналогичен с другими социальными сетями. Особенностью данного вида рекламы является то, что целью является не конкретная запись, а все сообщество. В момент создания страницы Facebook подставит релевантные интересы пользователей, которые затем можно изменить на свой собственный таргетинг. Исходя из всего выше сказанного, социальная сеть Facebook — это эффективное средство для выхода на новые рынки.

Таким образом, социальные сети являются одним из возможных каналов для продвижения SaaS-системы по профориентации школьников. При этом они обладают следующими преимуществами:

1. Потенциальные потребители SaaS-системы по профориентации регулярно и с удовольствием используют социальные сети;
2. Социальные сети являются условно бесплатным способом информирования целевой аудитории (школьники, родители, психологи);
3. Социальные сети позволяют преподносить информацию быстро и в нужном объеме.²⁰

Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что социальные сети представляют собой мощный инструмент взаимодействия с конечными потребителями разрабатываемой SaaS-системы. Неудивительно, что многие современные компании выбирают в качестве инструмента Интернет-маркетинга продвижение в социальных сетях. Хорошо спланированная маркетинговая стратегия позволяет охватить большую целевую аудиторию и эффективно продвинуть бизнес. Работа в социальных сетях является достаточно трудоемкой и требует практически круглосуточного внимания, но результаты ее положительно скажутся на имидже компании, помогут привлечь новых клиентов и станут конкурентным преимуществом.

Список использованной литературы:

1. Данченко Л. А. Маркетинг. Учебник и практикум: учебник для бакалавров / под ред. Л. А. Данченко. — М.: Издательство Юрайт, 2015. — 486 с. — Серия: Бакалавр. Базовый курс;
2. Голодова А.А. Социальные сети как инструмент профориентационной работы вуза на рынке образовательных услуг // Проблемы экономики и менеджмента. 2014. №3 (31). [Интернет источник] URL:

²⁰ Голодова А.А. Социальные сети как инструмент профориентационной работы вуза на рынке образовательных услуг // Проблемы экономики и менеджмента. 2014. №3 (31). [Интернет источник] URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-seti-kak-instrument-proforientatsionnoy-raboty-vuza-na-rynke-obrazovatelnyh-uslug>

<http://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-seti-kak-instrument-proforientatsionnoy-raboty-vuza-na-rynke-obrazovatelnyh-uslug>;

3. Социальные сети в России, зима 2015-2016 Цифры, тренды, прогнозы [Интернет источник] URL: <https://br-analytics.ru/blog/socialnye-seti-v-rossii-zima-2015-2016-cifry-trendy-prognozy/>.

© Хромова Е.А., 2016

Цветкова Ирина Геннадьевна,

Магистрант первого курса

Финансовый университет при

Правительстве Российской Федерации

СБАЛАНСИРОВАННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ НЕФТЕХИМИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ

Аннотация. В работе исследуется проблема рациональных экономических пропорций, обеспечивающих необходимый уровень финансовой устойчивости компании. Разработан алгоритм управления организационно-экономической деятельностью нефтехимической компании, находящейся в периоде развития.

Ключевые слова: финансовая устойчивость, сбалансированность, рациональные соотношения, эффективность, управление.

Irina Tsvetkova,

Master degree student,

Financial University under the

Government of the Russian Federation, Moscow.

BALANCED PLANNING OF FINANCIAL STABILITY PETROCHEMICAL COMPANY

Abstract. The study is devoted the problem of rational economic proportions, providing the necessary level of financial stability. The algorithm of the

organizational and economic activities of the petrochemical company located in the stage of development.

Keywords: financial stability, balance, rational ratio, efficiency, management.

Основу благосостояния России, ее геополитическое положение и возможности во многом определяют природные богатства, важнейшим из которых является нефть. Российская нефтехимическая отрасль является составной частью нефтяной промышленности страны, поэтому финансы корпораций, занимающихся нефтехимической деятельностью, являются основой финансовой системы государства. Финансовая устойчивость и конкурентоспособность современных российских нефтехимических корпораций определяют развитие национальной экономики, ее пропорции, темпы роста и влияние на мировые товарные и финансовые рынки. В этой связи наиболее актуальной становится задача исследования сбалансированного планирования финансовой устойчивости компаний нефтехимической отрасли.

Целью исследования является сбалансированное планирование финансовой устойчивости нефтехимической компании.

В качестве теоретической базы исследования выступали научные и учебно-методические труды зарубежных (Каплан Р., Нортон Н.) и российских ученых (Анискина Ю.П., Гирбасовой Е. М., Ковалевой В.В., Рыбаковой О. М. и др).

Концепция сбалансированного планирования развития компании лежит в основе сбалансированной системы показателей (ССП). Данная концепция нашла широкую поддержку не только среди теоретиков, но и практиков финансового менеджмента. СПП выделяет факторы, создающие предпосылки для достижений целей организации, увязывая эффективное использование материальных активов с нематериальными, становится важным источником повышения эффективности и конкурентоспособности компании. Концепция сбалансированного планирования развитием компании предусматривает

соблюдение основных экономических соотношений по темпам роста прибыли, выручки, затрат и производительности, при соблюдении которых обеспечиваются разумные темпы развития, обновления продукции и технологий, а также сохраняется финансовая устойчивость компании. Уровень устойчивости определяется установленным диапазоном ключевых критериев и показателей, характеризующих экономическое равновесие.

Сбалансированное планирование деятельности компании тесно связано с ее финансовой устойчивостью, что обосновывает необходимость соблюдения экономических пропорции роста показателей деятельности, так как их нарушение ведет к неустойчивости функционирования компании. Финансовая устойчивость является важнейшим фактором работы компании и подразумевает способность субъекта хозяйствования функционировать и развиваться, сохранять равновесие своих активов и пассивов в изменяющейся внутренней и внешней среде, гарантирующее его постоянную платежеспособность и инвестиционную привлекательность в границах допустимого уровня риска [2]. Как правило, финансовая устойчивость компании определяется показателями структуры капитала, так как основной задачей анализа и оценки финансовой устойчивости является исследование величины и структуры активов и пассивов с целью идентификации степени финансовой независимости компании. В настоящее время принято выделять четыре типа финансовой устойчивости (таблица 1.)

Таблица 1. Типы финансовой устойчивости предприятия

Тип финансовой устойчивости	Трехмерный показатель ситуации	Источники финансирования запасов	Характеристика финансовой устойчивости
Абсолютная	$S = (1, 1, 1)$	Собственные оборотные средства (чистый оборотный капитал)	Высокий уровень платежеспособности. Компания не зависит от внешних кредиторов
Нормальная	$S = (0, 1, 1)$	Собственные оборотные средства плюс долгосрочные кредиты и займы	Нормальная платежеспособность. Рациональное использование заемных средств. Высокая доходность текущей деятельности

Неустойчивое	$S = (0, 1, 1).$	Собственные оборотные средства плюс долгосрочные кредиты и займы плюс краткосрочные кредиты и займы	Нарушение нормальной платежеспособности. Возникает необходимость привлечения дополнительных источников финансирования. Возможно восстановление платежеспособности
Кризисное (критическое)	$S = (0, 0, 0).$	Отсутствуют	Компания полностью неплатежеспособна и находится на грани банкротства

Финансовое состояние предприятия зависит от рациональной структуры баланса. Оптимальный состав и структура активов, а также правильный выбор стратегии и тактики управления ими являются важным фактором финансового состояния предприятия. Необходимо найти допустимые нижние и верхние границы изменения для каждой структурной доли, при которых предприятия остаются финансово устойчивым. Каждая структурная доля баланса не является монотонной функцией от времени. Поэтому для оперативного управления предприятием необходимо находить «опасные участки» (устойчивые монотонные тренды) изменения долей.

Устойчивое развитие компании – понятие комплексное и чувствительное к каждому компоненту производства. Появление неустойчивости функционирования предприятия обусловлено нарушением установленных экономических соотношений и пропорций. Несмотря на экономическую ситуацию и хозяйственную конъюнктуру с целью устойчивого развития и роста рыночной стоимости компании необходимо стремиться к соблюдению сбалансированности всех видов ее деятельности. Степень достижения эталонной сбалансированной динамики текущей деятельности можно представить с помощью методики, предложенной Тонких А.С. [3]. Согласно которой темп роста прибыли от реализации (dP) должен превышать темп роста выручки (dN), которая выше темпов роста затрат (dS), темпов роста оборотных средств (dW), основных фондов (dF) и численности (dL).

В современной теории и практике менеджмента происходит постоянный поиск новых идей и формирование новых концепций в области развития

сбалансированного управления и планирования деятельности компании. В связи с этим особую актуальность приобретает метод Дж. Обер – Крие [1]. Установлено, что структура из трех групп показателей наиболее адекватно отражает финансовое положение предприятий. Данная модель используется для структурного распределения элементов собственных средств и обязательств, а также оборотных средств компании. Для нахождения допустимых интервалов активных элементов баланса применяются коэффициенты ликвидности. Использование методики треугольной системы координат Дж. Обер-Крие для определения зон устойчивости компании помогает выявить область допустимых отклонений структурных соотношений актива и пассива баланса. Метод Дж. Обер – Крие дает возможность пронаблюдать за изменениями структуры баланса компании на основе положения нескольких точек. Более того, он позволяет определить зону допустимых значений, в пределах которой должна находиться структура пассива и актива баланса.

Исследование проводилось на примере российской нефтехимической компании ПАО «Нижнекамскнефтехим». Компания является лидером по производству синтетических каучуков и пластиков в РФ и одной из крупнейших нефтехимических компаний Европы. Основные производственные мощности расположены в г. Нижнекамск, Республика Татарстан. ПАО «Нижнекамскнефтехим» осуществляет свою деятельность в нефтехимической отрасли. Как и многих других субъектов, компанию в настоящее время беспокоит политическая напряженность и, в том числе, вызванная этим ситуация в экономике: ограничения к рынкам капитала, санкции, падение стоимости нефти и курса национальной валюты. В период 2014 – 2015 гг. наблюдалась тенденция глубокого падения цен на нефть и прямогонный бензин, что непосредственно оказывает влияние на устойчивость финансового положения компании и отрасли в целом.

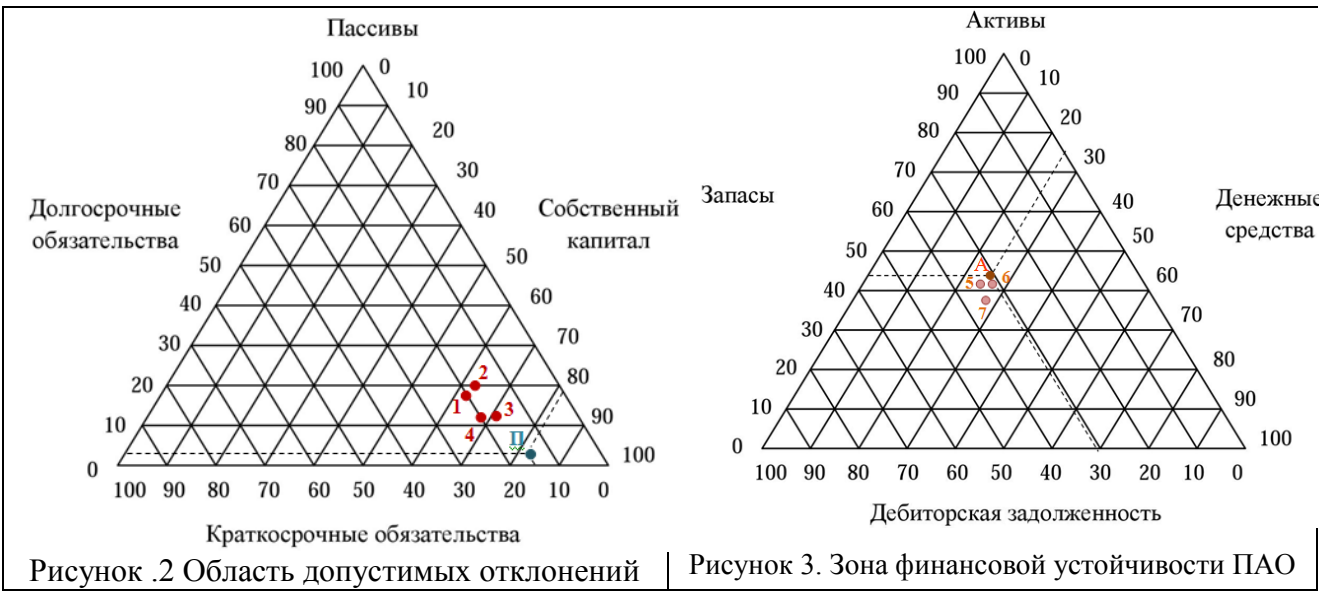
Исследование компании показало, что главной проблемой ПАО «Нижнекамскнефтехим» является нерациональная структура пассива и текущих

активов, без решения которой невозможно обеспечить сбалансированность деятельности и финансовую устойчивость в плановом периоде (рисунок 1.).



Рисунок 1. Дерево целей и задач обеспечения финансовой устойчивости
ПАО «Нижнекамскнефтехим»

Таким образом, прежде чем перейти к сбалансированному планированию, необходимо сделать акцент на диспропорции структуры баланса. Проведение условий сбалансированности баланса ПАО «Нижнекамскнефтехим» показало возможность улучшения экономических показателей (рис.2, 3).



структурных соотношений собственных средств и обязательств ПАО «Нижнекамскнефтехим»	«Нижнекамскнефтехим» по оборотным активам
63 % < Собственный капитал < 70%; 18 % < Краткосрочные обязательства < 20 %; 12 % < Долгосрочные обязательства < 20 %.	25 % < Денежные средства < 28 %; 32 % < Дебиторская задолженность < 35 %; 38 % < Запасы + НДС + пр. об. активы < 41 %.

Выход выше допустимой зоны приводит к чрезмерному увеличению чистого оборотного капитала, что приведет к нерациональному использованию ресурсов предприятия и чрезмерному росту коэффициентов ликвидности. Таким образом, определение области допустимых значений для составляющих элементов капитала и резервов и оборотных средств, позволяет при планировании данных показателей обеспечить сбалансированность экономических пропорций ПАО «Нижнекамскнефтехим».

Литература

1. Анискин, Ю.П. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости: монография Серия: Деловая активность / Ю.П. Анискин, П.А. Бульканов, С.А. Еникеева, Д.И. Митрохин, М.Н. Нечепуренко М.: Омега-Л, 2009. - 404 с.
2. Анискин Ю.П. Финансовая активность и стоимость компании: аспекты планирования [Текст] / Анискин Ю.П., Сергеев А.Ф., Ревякина М.А.; Под ред. Ю.П. Анискина. - М.: Омега-Л, 2005. - 240 с.
3. Тонких А.С. Оценка качества корпоративного управления на основе интегрального показателя сбалансированности интересов//Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. – 2008. - №11.