

Булетова Н.Е.  
Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС  
Волгоград, ул. Гагарина, 8  
e-mail: buletovanata@gmail.com

### **Управление цифровизацией региональной экономики: проблемы и тенденции**

Понимание необходимости участия государства в развитии и внедрении в экономические процессы цифровых «сквозных» технологий объясняется не только необходимостью формирования институциональных основ функционирования цифровой экономики и готовности социума к потреблению продуктов цифровизации, но и неготовностью всей бизнес-среды к финансированию технологических разработок и дополнительным затратам по их внедрению, модернизации, хотя

Если учитывать западную тенденцию реализации четвертой промышленной революции «Индустрия 4.0» и идею слияния технологий (совмещение физических, биологических, цифровых сфер) для повышения конкурентоспособности национальных экономик (на примере Германии) через усиленную интеграцию «киберфизических систем» (CPS) в заводские процессы и идей «сервис-ориентированного проектирования», когда пользователи могут использовать заводские настройки для производства собственных продуктов или компании поставляют индивидуальные продукты индивидуальным потребителям (пример «промышленного Интернета» как цифровой «сквозной» технологии). Тенденция последних десятилетий по институционализации условий развития цифровой экономики в российских регионах напрямую связана с внедрением инновационных и информационных технологий в систему государственного управления их развитием (как в соответствии с административной реформой, так и с учетом целевых показателей принятой в России в 2017 году государственной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» [2]).

Одним из примеров таких инноваций можно считать реализацию Агентством стратегических инициатив образовательного проекта «Кванториум» (в деятельности сети детских технопарков «Кванториум» под руководством Фонда новых форм развития образования), который готовит поколение будущих специалистов к использованию и даже разработке новых цифровых технологий (топ-10 цифровых технологий сейчас включает Интернет вещей, 5G, биометрию, обработку неструктурированных данных, технологии поддержки принятия решений, дополненную и виртуальную реальность, распределенные базы данных, геоинформационные технологии и навигацию, машинное обучение и облачные/туманные/граничные вычисления), что повышает уровень готовности социума к таким тенденциям реформирования большинства рабочих мест и самого стиля потребительского поведения и жизни в «умных городах», качество жизни в которых и будет повышаться за счет таких «сквозных» технологий.

Один из запланированных результатов реализации федеральной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» к 2024 году – создание не менее 10 национальных компаний-лидеров – высокотехнологичных предприятий, развивающих цифровые «сквозные» технологии для появления и развития кросс-функциональных и межотраслевых решений, то есть за 2018-2024гг. должны работать правовые институты и обеспечена инфраструктура для функционирования таких компаний, прийти новые кадры из политехнических университетов и сформироваться устойчивый спрос на «продукты» этих компаний в бизнес-среде. Готовность социума и бизнеса к взаимодействию с такими предприятиями на рынке труда и готовых товаров, работ, услуг является одной из ключевых проблем, с которыми сталкиваются инновационные решения и технологии, в том числе информационные в российских регионах. Усиление диспропорций в уровне социально-экономического развития и конкурентоспособности отдельных территорий страны уже прослеживается в содержании документов стратегического планирования и представленных в данном исследовании результатах структурного анализа региональных экономик. Полностью устранить диспропорции невозможно, задача государства состоит в предоставлении равных

возможностей в использовании, в доступности, в потреблении всем участникам экономических отношений.

В течение 2000-2018 гг. в России в системе государственного и муниципального управления активно внедрялись инновационные информационные технологии как в саму организацию государственной и муниципальной службы в соответствии с административной реформой, затронувшей и бюджетную, и налоговую систему страны, так и в систему организации государственных и муниципальных услуг, без чего невозможно приобщение населения массово на общегосударственном уровне к цифровым технологиям, их внедрению на рабочих местах и в массовом производстве. Если проецировать будущее развития цифровой экономики и ее технологий в практику функционирования индустриального и других секторов национальной экономики, ключевой проблемой кроме готовности участников экономических отношений к применению и включению в свой процесс производства и реализации товаров, работ, услуг можно считать проблему занятости, решение которой возможно только за счет поддержки внутренних производителей и активного развития сектора услуг, имеющего большой потенциал приращения объема услуг и создаваемой в этом секторе экономики валовой добавленной стоимости. Темпы развития и уровень доступности цифровых «сквозных» технологий для всех участников экономических отношений в национальных и мировых масштабах определяют и темпы цифровизации экономических систем в масштабах от микро- до макроуровня.

Вовлечение органов исполнительной власти в реализацию основных мероприятий государственных программ по цифровизации экономики на региональном уровне можно представить на примере Волгоградской области, где взаимодействие органов исполнительной власти, бизнеса и социума обеспечивается за счет реализации государственных программ и определения сроков и условий достижения целевых показателей цифровизации. Например, реализуемая с 2018 года государственная программа области «Развитие информационного общества Волгоградской области» ключевыми для решения проблемами определены: недостаточно высокий процент граждан, использующих механизм получения государственных и муниципальных услуг в электронной форме, необходимость увеличения скорости передачи данных по каналам передачи данных и использования новых технологий по защите передаваемой информации в связи с увеличением объемов информации, передаваемой в электронном виде при межведомственном информационном взаимодействии, необходимость исполнения законодательных требований к обязательности перехода до конца 2020 года на использование безопасного отечественного программного обеспечения в составе государственных информационных систем Волгоградской области и т.п. [3]. Одновременно с реализацией программы в регионе реализуются доступные способы взаимодействия с обществом по продвижению цифровизации в отраслях экономики, в социальной сфере, в развитии транспортной и дорожной инфраструктуры, ЖКХ и энергосбережении, обеспечивающих не только безопасность жизнедеятельность, но и системное формирование «сквозных» технологий для создания на территории региона «умных» городов. Все эти тенденции характерны для регионов России в разных масштабах и полноте тенденций, тем не менее именно системный подход к информационному обеспечению, к поддержке НИОКР, к развитию образовательных технопарков, к разработке и реализации федеральной программы «Цифровая экономика РФ» можно считать важным шагом, сделанным со стороны государства для того, чтобы вовлеченность отечественной экономики в цифровизацию была полноценной, разносторонней и с высокой инновативностью бизнеса и социума.

### Литература

1. Булетова Н.Е., Шаркевич И.В. Государственная структурная экономическая политика: региональный уровень структурного анализа и направления развития // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика». 2017. №6. С.57-66.
2. Распоряжение Правительства РФ «Об утверждении Программы «Цифровая экономика Российской Федерации» от 28.07.2017 №1632-р.
3. Постановление Администрации Волгоградской области «Об утверждении государственной программы Волгоградской области «Развитие информационного общества Волгоградской области» от 25.09.2017 №501-п.

Володина Ю.А., Левандовская М.П.  
ФГБОУ ВО «Брянский государственный университет  
имени академика И.Г. Петровского»,  
241036, Россия, г.Брянск, ул. Бежицкая, 14  
psylabgu@ya.ru

### **Управленческая компетентность педагога-руководителя как средство профессиональной деятельности в образовательной среде**

Аннотация. В статье рассматривается управленческая компетентность педагога как основополагающий стержень успешности его деятельности и взаимодействий с субъектами и объектами образовательного процесса. Представлены средства формирования данной компетентности, их взаимосвязь с результатами и качеством труда.

Ключевые слова. Профессиональная компетентность, управленческая компетентность, педагог, деятельность.

В настоящее время важным условием становления педагога-руководителя является управленческая компетентность. Это связано, с внедрением в профессиональную деятельность новых профстандартов и переходом системы высшего образования на ФГОС ВО, которые обязывают формировать у педагогов активную жизненную и профессиональную позицию и заниматься саморазвитием.

Исследованием данной проблемы занимаются такие ученые как С.Б.Серякова, В.А.Сластенин, А.В.Хуторской и др. Ими отмечается важность интегративности компетентности, наличия не только знаний, но и практических умений, активности, личностного роста и развития, субъективной четкой позиции. Ключевым моментом является готовность педагога решать самые разнообразные профессиональные вопросы, среди которых можно выделить выявление потребностей и способностей обучаемых, непосредственное участие в самоуправлении и управлении образовательным процессом, осуществление взаимодействий и поддержание взаимоотношений с всевозможными организациями, объединениями, включая в это число и семьи воспитуемых, гарантию качества получаемого образования [1; 2; 8].

Все это накладывает на педагога-руководителя необходимость владеть огромным спектром практических навыков и умений. В их числе рассматриваются следующие виды деятельности: проектировочная, исследовательская, культурно-просветительская, моделирующая, организационная, аналитическая, проектная.

Ю.В.Васильева, Т.И. Шамова, В.П.Симонова и др. отмечают, что сущность управленческой компетентности состоит из целеполагания, наличия определенных принципов, содержательности, а также технологичности.

В литературе управленческая компетентность рассматривается, как многогранный процесс, в котором интегрируются личные компоненты, включающие в себя социальную интеллектуальность, коммуникативность, организаторское начало; организационные компоненты, включающие умение интегрировать в обучение разнообразную деятельность, в том числе и учебно-познавательную деятельность обучающихся; и управленческие компоненты, включающие в себя постоянно развивающуюся систему знаний, умений и навыков и опыта руководящей деятельности [7].

Педагогу-руководителю, как носителю и реализатору управленческих компетенций необходимо уметь грамотно синтезировать эти компоненты, которые по-настоящему показывают качество его личностных характеристик.

Следует обратить внимание и на то, что государство и общество возлагает определенные требования на педагога, как организатора и ядра образовательного процесса. Согласно профессиональному стандарту педагог: «планирует учебные занятия, систематически анализирует эффективность учебных занятий и подходов к обучению, формирует мотивации к обучению, организует и осуществляет контроль и оценку учебных достижений обучающихся» и многое другое.

Данные трудовые функции взаимосвязаны с управленческой компетентностью, а потому важны для ее формирования у педагога-руководителя.

Исходя из работ ряда авторов, в числе которых Ю.А. Корнажевский, Л.Н. Павлова, П.И. Третьяков, М.М. Поташник и др., можно выделить следующие функции управленческой компетентности:

- мотивационно-целевая, определяет наличие целей, гармоничность собственной профессиональной деятельности с задачами, стоящими перед образовательной организацией;
- информационно-аналитическая, включает работу с информационным потоком, документацией, технологиями, видами диагностирования и мониторинга;
- планово-прогностическая, формирует умение планировать деятельность всех участников образовательного процесса;
- организационно-исполнительская, определяет грамотное применение способов осуществления всех видов совместной деятельности, а также их распределение и оценивание;
- контрольно-диагностическая, позволяет контролировать выполнение задач организации, анализировать причины отклонений, корректировать имеющиеся недочеты [4].

Е.А. Леванова, Т.В. Пушкарева и другие, уверены, что эмоциональный фактор оказывает непосредственное влияние на успешное функционирование организации, а также на ее конкурентоспособность, взаимоотношения и взаимодействия внутри коллектива, качество деятельности каждого члена коллектива. Зачастую жизненная успешность зависит именно от эмоциональности, ведь благодаря ей имеется возможность к прогнозированию развития коллектива и своей собственной деятельности [5].

От эмоциональной компетентности зависит правильность принятых решений в организации, и благополучный микроклимат самой организации, успешность реализуемой деятельности и качества предоставляемых услуг, и ряд других не менее важных аспектов. Развитая эмоциональная компетентность определяет в себе правильную оценку не только собственного эмоционального фона, но и эмоций других субъектов взаимодействий, умение распознавать по поведению, реакциям людей их чувства и эмоции, а также правильно проявлять свои.

От уровня развития управленческой компетентности в прямой зависимости находится качество управления. К сожалению, большая часть педагогов-руководителей не проходит систематическую управленческую подготовку. При этом среди уровней управленческой компетенции, по мнению П.Я. Тушова, можно выделить следующие:

1. Неосознанная некомпетентность. Проявляется она в том, что педагог не знает и не владеет существующими способами и методами управления, в том числе и не планирует их изучать. Педагог остается на имеющемся уровне развития и не стремится к качественным новообразованиям как в личностном аспекте, так и в профессиональной деятельности.

2. Осознанная некомпетентность. Проявляется в том, что педагог осознал необходимость личного и профессионального роста, выделил пути развития и начал реализовывать этот процесс возможными способами.

3. Осознанная компетентность. Проявляется в том, что педагог всегда может найти пути решения возникающих трудностей и умеет качественно организовывать образовательный процесс, учитывая все правила и порядки.

4. Неосознанная компетентность. Проявляется в мудрости педагога, а также интуитивном «чувствовании» всех процессов, относящихся к каждому объекту и субъекту образовательного процесса. Обычно педагоги с таким уровнем компетентности не попадают в трудные ситуации, а если и попадают, то разрешают их гораздо быстрее и грамотнее, чем другие категории.

Среди компонентов управленческой деятельности выделяются следующие:

- диагностический, который предусматривает диагностику текущего уровня развития каких-либо процессов или участников образовательного процесса;
- прогностический, который связан с прогнозированием будущего развития образовательного процесса, предвидением результатов нововведений;
- организаторский, который предусматривает организацию профессиональной, личной и других деятельностей участников образовательного процесса;
- коммуникативный, который проявляется в качестве протекания взаимодействий между всеми субъектами;

-мотивационный, который отвечает за сформированность позитивного отношения участников образовательного процесса к процессам, протекающим в самой организации, к организации, друг другу и пр.

-сравнительно-оценочный, который включает в себя такие процессы, как анализ, сравнение, самоанализ;

-эмоционально-волевой, который отвечает за формирование благоприятного эмоционального настроя и соответствующего отношения к своей работе.

Таким образом, управленческая компетентность педагога-руководителя представляет собой основополагающий стержень успешности его деятельности и взаимодействий с субъектами и объектами образовательного процесса. Именно потому знание и грамотный отбор средств формирования данной компетентности является довольно важным процессом, от которого зависит результативность и качество труда.

Управленческая компетентность имеет свою специфику, ряд принципов, функций, компонентов и уровней. Огромное место занимает эмоциональная компетентность, зачастую от которой зависит успешность реализуемой деятельности.

Важность наличия управленческой компетентности особенно остро проявляется на современном этапе, который определяется новыми социальными запросами системы образования, и введением в действие профстандартов и ФГОС ВО. Все взаимосвязано, а потому педагог должен отвечать своими компетенциями времени, в котором он живет. Времени, когда от педагога требуются не только знания или ограниченные практические навыки, а тогда, когда еще и на первый план выходит креативность, инновационность, гибкость, а также желание и практическое осуществление совершенствования всех компонентов образовательного процесса.

### Литература

1. Серякова, С.Б. Формирование психолого-педагогической компетентности педагога дополнительного образования: Автореф. дис. ... д-ра пед. наук [Текст] / С.Б. Серякова. Москва, 2006. 40 с.

2. Серякова, С.Б. Современные требования к компетентности преподавателя вуза [Текст] / С.Б. Серякова // Вестник Воронежского государственного технического университета. 2014. Т. 10. № 5-2. С. 170-174.

3. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - уровень бакалавриата по направлению подготовки 44.03.01 Педагогическое образование [Электронный ресурс] - URL: [http://fgosvo.ru/fgosvo/downloads/1654/?f=%2Fuploadfiles%2FFGOS+VO+3%2B%2B%2FBak%2F440301\\_V\\_3\\_16032018.pdf](http://fgosvo.ru/fgosvo/downloads/1654/?f=%2Fuploadfiles%2FFGOS+VO+3%2B%2B%2FBak%2F440301_V_3_16032018.pdf) (дата обращения: 28.11.2018).

4. Павлова, Л.Н. Абрис парадигмы педагогического управления ученическим коллективом [Текст] / Л.Н. Павлова // Международный журнал экспериментального образования. 2015. № 11-4. С. 518-521 [Электронный ресурс]. - URL: <http://expeducation.ru/ru/article/view?id=8627> (дата обращения: 28.11.2018).

5. Леванова, Е.А. Профессиональная готовность к практической деятельности педагога как залог конкурентноспособности специалиста [Текст] / Е.А. Леванова, Т.В. Пушкарева // Вестник Воронежского государственного технического университета. 2014. Т. 10. № 3-2. С. 148-150.

6. Профессиональный стандарт «Педагог» (педагогическая деятельность в дошкольном, начальном общем, основном общем, среднем общем образовании) (воспитатель, учитель) [Электронный ресурс]. -URL: <http://fgosvo.ru/docs/downloads/2/?f=%2Fuploadfiles%2Fprofstandart%2F01.001.pdf> (дата обращения: 28.11.2018).

7. Мухаммед, Ф.М. Основные тенденции развития педагогического образования в условиях его интеграции в мировое образовательное пространство [Текст] / Ф.М. Мухаммед, Л.С. Подымова // Среднее профессиональное образование. 2014. № 3. С. 50-53.

8. Хуторской А.В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы // Народное образование. 2003. № 2.

## **Инновационные технологии менеджмента в управлении образовательной организацией**

Последние тенденции, связанные с реформированием системы образования, ее модернизацией, а так же введение новых стандартов и требований в образовании на всех его ступенях способствуют и внедрению инновационных методов (технологий) в управлении образовательными организациями различных уровней.

Но что же представляют собой сами?

Волобуева Л.М. определяет методы управления образовательной организацией как способы достижения цели, реализации управленческих функций, совокупность приемов целенаправленного воздействия субъектов управления на его объект [4, 11].

Основой управления в любой образовательной организации являются традиционные методы менеджмента, которые так же играют роль фундамента инновационных методов и являются ориентиром при выборе последних. Среди них выделяют административные, экономические и социально-психологические методы.

Первая группа методов представляет собой систему мер прямого воздействия руководителей на подчиненных. Воздействие данного типа может осуществляться посредством административных приказов и распоряжений, правил, нормативов и другого рода документов, организационно регламентирующих деятельность лиц, находящихся в подчинении. Данная группа методов управления основывается на единоначалии, соблюдении дисциплины, ответственности, осуществляется в форме организационно-распорядительного воздействия.

Экономические методы основаны на рациональном применении различных экономических законов. Их сущность состоит в воздействии на сотрудников образовательной организации с учетом их экономической заинтересованности. Так, например, экономическое стимулирование педагогического персонала образовательной организации может привести к повышению уровня подготовки учащихся, более эффективному и быстрому достижению целей и задач, поставленных организацией.

Третья группа методов реализуется через воздействие на сотрудников с помощью различных социально-психологических рычагов, таких как убеждение, личный пример руководителя, мотивация. Специфика социально-психологических методов управления образовательной организацией заключается в использовании руководителем неформальных факторов, интересов как отдельных сотрудников, так и педагогического персонала в целом.

В рамках данной группы методов выделяют социологическую и психологическую составляющие.

Социологическая составляющая данной группы методов направлена на педагогический коллектив и взаимодействие сотрудников в нем во время выполнения профессиональной деятельности. Она играет важную роль при решении конфликтов, выявлении лидеров, при организации преемственности деятельности образовательных организаций, позволяет решать кадровые вопросы.

Психологическая составляющая методов выше описанной группы является основой при непосредственной работе с персоналом образовательной организации. Она направлена на личность каждого педагога, работающего в организации. Отсюда – индивидуальный подход при решении определенных вопросов.

Современные, постоянно изменяющиеся условия, влияют на разные сферы жизни общества и затрагивают, в частности, образование.

Эти изменения указывают на необходимость внедрения в менеджмент образовательной организации инновационных методов управления, которые бы повышали эффективность работы образовательной организации и отвечали предъявляемым требованиям.

Руководитель должен всегда помнить о необходимости постоянного развития образовательной организации. Но в развитии и повышении авторитета организации должны быть заинтересованы и педагогические работники.

Многие руководители применяют такой инновационный метод управления как метод проектных команд.

Данный метод является одним из видов модульной технологии управления образовательной организацией. Суть его заключается в создании руководителем определенных команд (групп), объединенных сходными взглядами, например, на дальнейшее развитие образовательной организации.

Основой данного метода является группа социально-психологических методов управления образовательной организацией. Педагог, по своим психологическим особенностям, может являться частью команды, так как ему присущи тактичность и умение слушать собеседника. Данный метод применяется в практике с различными целями. Так, например, с целью поиска и дальнейшего внедрения новых путей развития образовательной организации, руководитель организует несколько команд педагогов, которые, в свою очередь, должны предложить возможные варианты решения данного вопроса в форме проекта. Далее, коллегиально, обсуждаются все проекты и выбирается проект, который отвечает всем требованиям, потребностям и возможностям образовательной организации. Метод проектных команд в образовательной организации дает возможность принять участие в организации работы всем сотрудникам, что является немаловажным.

Сходный по специфике и принципу действия с предыдущим методом - метод творческих коалиций. Руководителем организуются группы или же сами сотрудники объединяются в группы для решения определенных задач. Отличием выше указанного метода является то, что у каждой «коалиции» свой род задач.

С целью решения вышеуказанной проблемы можно так же применить и диалогический метод управления образовательной организацией, а именно - метод организационно-деятельностных игр. Суть его заключается в организации правильного диалога между руководителем и сотрудниками или же между руководителями нескольких образовательных учреждений. Данный метод способствует осознанию руководителями и сотрудниками образовательной организации того, что существует несколько позиций при решении проблемы, порой, не совпадающих с их собственной.

Руководители и педагогический персонал образовательных организаций примеряют несвойственные для себя роли (например, руководитель в роли подчиненного или педагог в роли руководителя образовательной организации). С позиции принятой роли, каждый из участников организационно-деятельностной игры предлагает пути решения возникшей проблемы. Таким образом, задействуются, возможно, закрытые ранее ресурсы, организаторские способности подчиненных и руководителей, полезные в определенных условиях.

Данный метод способствует: ориентированию на альтернативные, новые решения; расширению зоны видения проблемы, ее понимания; снижению количества конфликтных ситуаций; сплочению коллектива и руководителей образовательной организации не только при решении определенной проблемы, но и за рамками этого процесса.

Еще одним инновационным методом является метод успеха или метод ранжирования. Суть его заключается в постоянной мотивации педагогического персонала к самосовершенствованию. К этому процессу можно отнести повышение квалификации; проведение научно-исследовательской работы; участие в олимпиадах, конкурсах среди педагогов, руководителей образовательных организаций; подготовка воспитанников и учеников к конкурсам на различных уровнях; публикации педагогами статей в периодических изданиях, на сайте образовательной организации, на личном сайте сотрудника; подготовка и проведение педагогами плановых и внеурочных мероприятий.

Руководителем составляется таблица достижений, ранжированная на основе достижений педагогического работника образовательной организации, которая постоянно обновляется, в зависимости от активности сотрудников. Сотрудники, набравшие максимальное количество баллов, могут, например, получить премию. Данный инновационный метод управления

образовательной организацией связан с административным, экономическим и социально-психологическими методами, которые, в свою очередь, являются традиционными.

Применение такого инновационного метода управления организацией как управление по целям, позволяет сконцентрировать внимание на достижении образовательной организацией намеченных целей и достижении наиболее высокого результата через использование имеющихся в распоряжении данной организации ресурсов.

Этот метод заключается в том, что в начале выбранного руководителем образовательной организации периода (месяц, четверть, период, полугодие) определяются и устанавливаются для педагогических сотрудников цели и задачи. Выбранные цели и задачи могут делиться руководителем организации по принципу SMART:

Specific – нетрадиционные для образовательной организации и педагогического персонала;

Measurable – метрические задачи, т.е. те, выполнение которых можно подвергнуть счету;

Achievable – достижимые в ближайшее время;

Result-oriented – главным при выполнении которых является результат, а не методы и средства;

Time-based – установка руководителем образовательной организации требований, определенных рамок для процесса выполнения работы.

На этапе завершения выбранного временного интервала, проводят итоги работы по достижению намеченных целей. От объема выполненной работы может зависеть премирование сотрудника. Особенностью данного метода является предъявление ко всем участникам образовательного процесса высоких требований, соблюдение иерархии внутри организации.

С методом, указанным ранее, связан метод управления по результатам. В его основе лежит осознанная реализация педагогами своих способностей для достижения намеченных результатов, которые важны не только для сотрудника, но и для организации. Цели и необходимые результаты педагога и руководителя определяют сообща, а способы и методы педагоги выбирают самостоятельно. Как мы видим, данные методы вновь связаны с тремя традиционными методами управления образовательной организацией.

Таким образом, внедрение инновационных методов дает возможность не только организовать работу образовательной организации наиболее эффективно, но и способствует сближению руководства и педагогов, уменьшению количества рабочих конфликтов, повышению уровня и качества образования, развитию образовательной организации, повышению ее авторитета среди организаций данного типа.

Каждая образовательная организация ставит перед собой ряд целей и задач, направлений деятельности, видов, форм и методов, которые направлены на непрерывное повышение качества образовательно-воспитательной работы и сплочения педагогического коллектива в образовательной организации.

Для достижения этих целей необходимо знание и эффективное применение как традиционных, так и инновационных методов управления образовательной организацией.

А чтобы успешно функционировать в современных, постоянно изменяющихся условиях, вся система управления образовательной организацией должна быть гибкой, обладать свойством адаптации и всегда быть готова к введению различных инновационных методов менеджмента.

### Литература

1. Инновационные технологии в управлении развитием школой. [Электронный ресурс], URL: <http://xn--i1abbnckbmc19fb.xn--p1ai/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D0%B8/314005/>, (дата обращения: 10.11.2018)
2. Огнева А. Ю., Меленчук М. В. Управление персоналом организации. Учебно-методический комплекс. – И.: «Проспект», 2017. – 66 с.
3. Поташник М. М., Лазарев В. С. Управление развитием школы. Пособие для руководителей образовательных учреждений. – М.: Новая школа, 1995. – 464 с. [Электронный ресурс] URL: <https://www.twirpx.com/file/2264532/> (дата обращения: 9. 11. 2018)
4. Управление дошкольной образовательной организацией / Л. М. Волобуева — «МПГУ», 2015. – 86 с.

5. Управление персоналом в дошкольной организации. [Электронный ресурс], URL: [https://revolution.allbest.ru/management/00767643\\_0.html](https://revolution.allbest.ru/management/00767643_0.html), (дата обращения: 9.11.2018)

6. Научные основы управления дошкольной образовательной организацией. [Электронный ресурс], URL: <https://studfiles.net/preview/3612443/page:2/>, (дата обращения: 10.11.2018)

Галкина Ю.Е., Орлова А.Л.

*Муромский институт (филиал) федерального государственного образовательного учреждения высшего образования «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»  
602264, г. Муром, Владимирская обл., ул. Орловская, 23  
E-mail-econom @ mivlgu.murom.ru*

### **Технология разработки и внедрения организационной культуры на промышленном предприятии**

Формирование организационной культуры - это попытка конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников, что создает благоприятный имидж, оказывает воздействие на достижение целей организации и повышает авторитет фирмы в деловом мире. Современный менеджмент рассматривает организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели [1].

Руководство ОАО "Муромский радиозавод" поставило задачу: добиться широкого и активного участия коллектива предприятия в формировании организационной культуры своей фирмы. С этой целью, под руководством сотрудников Муромского института Владимирского государственного университета была разработана и организована на предприятии проблемно-ориентированная игра "Рыночная философия управления предприятием". В игре участвовало 60 человек. Это, прежде всего, все высшее звено управления, среднее и низовое звено управления, специалисты и активные рабочие. Во вступительном слове были поставлены задачи перед участниками, представлены руководители и организаторы, объявлена программа игры.

Серьезная социально-психологическая роль отведена проблемной лекции. Необходимо было преодолеть психологическую инерцию мышления руководителей, разрушить традиционную схему взглядов и представлений. Сразу после проблемной лекции предусмотрена несложная ролевая игра - выбор директора стратегического центра. Игра преследовала две цели: первая - выявить, кого хочет видеть коллектив во главе этого нового и важного подразделения, главная же - направлена на решение психологической задачи - раскрепостить и активизировать участников игры, пробудить в них творческие силы.

Все участники произвольно делятся на три равные группы, каждая выдвигает из своих рядов кандидата, лидеры групп представляют их, а кандидат готовит свою программную речь, с которой выступает. По результатам обсуждения проходит голосование.

После этого три равные по количеству и представительству группы, сформированные заранее, удаляются, каждая в свое помещение, для проведения мозговой атаки по одной из проблем. В каждой из таких групп имеется игротехник - методист, задача которого сводится к умелой организации мозговой атаки поисковой группы.

Работа поисковой группы при каждой новой мозговой атаке начинается с выбора лидера по данной проблеме, который должен организовать работу группы, подготовить доклад к конференции и в конкурентной борьбе защитить выбранную программу действий. Одновременно с лидером выбирается оппонент, задача которого дать оценку программы смежной группы.

По завершению самостоятельной работы поисковая группа защищает свой проект на общей конференции. К докладам предъявляются следующие требования: дать краткий анализ поставленной проблемы; обосновать выработанные предложения; доказать практическую значимость предложений и возможность их реализации.

В процессе такой работы ее результатом становится опыт, знания, видение каждого участника. В проблемно-ориентированной игре все равны. Административные должности на период игры "ликвидируются". На этой базе постепенно формируются взаимоотношения, которые сближают разные взгляды, мнения, опыт и позволяют построить новую организационную культуру.

Лидеры, выступающие на конференциях, сдают рефераты своих выступлений руководителям игры. Аналогично сдают свои записи и оппоненты от каждой группы. Проводится видеозапись всех конференций проблемно-ориентированной игры, таким образом, фиксируются во-

просы, ответы и дискуссионные моменты. Свои записи ведут также руководители игры, члены экспертной комиссии и игротехники-методисты. На основе всех собранных материалов был подготовлен совместный отчет по игре, в котором представлены миссия, базовые цели и кодекс поведения сотрудников от каждой группы. Комиссия, созданная руководством предприятия, обобщила полученные материалы и на основе их разработала единый проект философии управления. Данный проект детально рассматривался на совещании у генерального директора и был принят за официальную концепцию.

Разработка официальной философии управления предприятием - это всего лишь первый шаг на пути к созданию новой организационной культуры. Руководство предприятия вполне осознает, что процесс осмысления, освоения и реального применения новой философии управления в деятельности предприятия процесс трудоемкий и длительный - он займет несколько лет. Сейчас важно другое - этот процесс начался.

Какие реальные пути его освоения видит руководство предприятия? Вначале будет разработана специальная брошюра, которая поступит во все подразделения предприятия и будет доступна каждому. Всем руководителям подразделений будет предложено обсудить новую философию управления предприятием со своими подчиненными, выяснить и наметить реальные пути реализации новых целей и идей, заложенных в организационную культуру, осмыслить ее содержание и рекомендуемый кодекс поведения работников. Каждому будет предоставлена возможность сверить свои действия и поведение с новой философией.

При аттестации каждого работника, которая будет проходить не реже одного раза в год, будут рассматриваться вопросы о понимании работником различных установок новой философии и конкретных методов реализации на каждом рабочем месте. При приеме на работу, каждому претенденту предложат ознакомиться с философией управления фирмой и обсудят вопрос о приемлемости ее для работника. Если претендент не разделяет данной философии, то мало вероятно, что он впишется в коллектив данного предприятия.

Проблемы философии управления будут входить во все виды обучения на предприятии. На предприятии будут вывешиваться лозунги и плакаты, пропагандирующие новую организационную культуру.

Огромная роль при внедрении новой организационной культуры принадлежит службам управления персоналом. В новой организационной структуре эта служба централизована, усилена, вместо начальника отдела труда и кадров (ОТЗК), как это было раньше, ее возглавляет директор по персоналу. Работа с персоналом получила статус стратегической значимости в деятельности предприятия. В службу управления персоналом входит вместо отдела кадров (ОК), отдел развития человеческого потенциала (ОРЧП), а также отдел корпоративной культуры (ОКК).

На предприятии разрабатывается новая система распределения полномочий, которая также базируется на новой философии управления. В положении о подразделениях и должностных инструкциях обязательно определяются цель деятельности каждого подразделения и работника, закладываются современные методы и принципы управления, определяются критерии оценки выполнения возложенных на подразделение функций. Разработка положений о подразделениях и должностных инструкций связана с новым наполнением деятельности подразделений и отдельных должностей.

Одним из важнейших направлений совершенствования работы предприятия является непрерывный процесс обучения и повышения квалификации, а также совершенствование мотивационных механизмов трудовой деятельности руководителей и специалистов, что прямо связано с новой философией управления.

### Литература

1. Катков В.М., Галкина Ю.Е. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии. Современное предпринимательство: социально - экономическое измерение: Монография / Под общей ред. Проф. О.И. Кирикова. – Книга 10. – Воронеж: ВГПУ. – 2015. – С. 91-104.

Дагаева Е.А.

*ЧОУ ВО «Таганрогский институт управления и экономики»  
347900 Ростовская область, г. Таганрог, пер. Тургеневский 13  
e.dagaeva@tmei.ru*

### **Развитие человеческого капитала в условиях современной организации**

Развитие сотрудников является неотъемлемым элементом системы управления человеческими ресурсами современной организации. Как свидетельствуют результаты зарубежных и отечественных исследований, непрерывное профессиональное образование и переподготовка кадров являются одним из наиболее эффективных путей формирования человеческого капитала на мезоуровне [2].

На сегодняшний день можно выделить несколько типов систем профессионального развития, которые получили наибольшее распространение в работе с трудовым потенциалом организации в России: внешние, академические, внутрикорпоративные и комбинированные [3].

К внешним системам относят услуги T&D-(Training and Development) провайдеров. Как показывают результаты исследований, наиболее востребованными услугами T&D-провайдеров, большинство из которых сконцентрировано в Москве (более 50 %), является краткосрочное обучение: проведение готовых тренингов; обучение внутренних тренеров заказчика; бизнес-симуляции; мастер-классы; коучинг [1].

Специфика так называемых академических систем состоит в том, что они представляют собой обучение на базе университетов по пролонгированным образовательным курсам (зачастую это формат MBA). Так, программы MBA, в том числе, совместные с американскими и британскими вузами реализуют, такие крупнейшие отечественные вузы, как Финансовый университет при Правительстве РФ, Государственный институт управления (ГУУ), Российская академия народного хозяйства и государственной службы (РАНХГис) и др.

Традиционно востребованной остается внутрикорпоративная система обучения, ключевая задача которой – прикладное развитие необходимых компетенций работников на рабочем месте.

Наконец, комбинированные системы или, как их еще называют, корпоративные университеты (КУ), представляют собой комплекс внутренних и внешних инструментов повышения квалификации персонала, адаптированных под индивидуальные потребности конкретной организации.

Как отмечают эксперты, последнее десятилетие отмечено в России беспрецедентным ростом числа корпоративных университетов [1]. Наиболее развито корпоративное обучение в банковской сфере, производственной сфере, сфере страхования. В числе лидеров корпоративного образования прочное место занимают КУ Сбербанка, КУ Альфабанка, КУ Сибур, Корпоративная академия Росатома, КУ Газпромнефть, КУ РЖД, КУ МТС, КУ Ростелеком и др.

Согласно ряду исследований, все большее число успешных отечественных компаний, осуществляя стратегию собственного развития, реализует концепцию «обучающейся организации» [1,2,5].

Как известно, в качестве ключевых преимуществ обучающейся организации выступают оперативность и проактивность. Обучающаяся организация гибко реагирует на «вызовы» внешней и внутренней организационной среды; более того — для нее характерен проактивный подход к осмыслению потребностей в корректировке организационной политики и стратегии.

Использование концепции «обучающейся организации» при построении системы непрерывного профессионального образования персонала организации, на наш взгляд, является важным условием эффективности развития и накопления человеческого капитала.

М.Б. Ротанова выделяет следующие отличительные особенности программы обучения при использовании концепции «обучающейся организации».

- конкретность, которая проявляется, прежде всего, в присутствии в образовательном процессе исключительно тех дисциплин, которые необходимы для развития умений и навыков по конкретным профессионально-функциональным знаниям в отдельно взятой организации в

конкретный промежуток времени. Также принцип конкретности находит свое отражение в специфике учебного плана, сформированного на выявленных потребностях конкретной организационной структуры и выстроенного в соответствии с политикой и стратегией кадрового развития компании.

- активно-деятельностный подход, который реализуется в непосредственном участии менеджеров среднего звена в планировании карьерных возможностей сотрудников компании, в вовлеченности в процесс принятия решений в вопросах политического и стратегического управления организационным человеческим потенциалом.

- ориентация на конечный результат обучения, что позволяет в процессе подготовки и переподготовки управленческих кадров и работников компании минимизировать разрыв в знаниях, способностях и их практической реализацией.

- самоуправление, которая проявляется в инициировании самим субъектом обучения программ профессионального обучения и переподготовки.

- системный подход позволяет компаниям перейти от фрагментарного и несвязанного процесса обучения на принципиально иной уровень – уровень преемственности мероприятий в области кадровой политики и стратегии [5].

Говоря о перспективах и глобальных трендах, нашедших отражение в технологиях корпоративного обучения, прежде всего, следует отметить такие, как цифровизация и высокая скорость реагирования на потребности рынка.

Ежегодно на рынке корпоративного обучения появляются новые разработки как для оффлайн-обучения, так и различные онлайн-платформы.

Системы дистанционного обучения (СДО) приобретают все большую и большую популярность особенно у крупных компаний; наблюдается активное развитие онлайн-форматов за счет мессенджеров и чат-ботов [4]. На сегодняшний день, самым востребованным и высокотехнологичным сервисом является платформа для онлайн-обучения LMS (Learning Management Systems), имеющая ряд ощутимых достоинств.

В последние годы в технологии обучения персонала активно внедряются программы обучения на основе виртуальной и дополненной реальности (VR/AR решения). По мнению специалистов, иммерсивные технологии обладают огромным потенциалом для повышения эффективности производственных процессов. Однако, несмотря на весомость достоинств LMS-систем и VR/AR-решений в контексте реализации корпоративного обучения, на них можно возложить не все задачи, так или иначе связанные с обучением и развитием персонала.

Анализ перспектив и глобальных трендов, нашедших отражение в технологиях корпоративного обучения, подводит к выводу о необходимости достижения баланса между онлайн и оффлайн-форматами обучения.

Таким образом, накопление человеческого капитала на организационном уровне во многом определяется принятой в компании системой профессионального развития персонала.

Задача организации – создание оптимальных условий для непрерывного профессионального обучения и развития персонала.

#### **Литература**

1. Андриянова М.В. Внутрифирменное обучение персонала в России: тенденции и перспективы / Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. Т.7. №2, с. 27-30.

2. Бондаренко Н. Вклад компаний в накопление человеческого капитала: межстрановой анализ / Форсайт. 2015. Т.9. №2, с.22-37.

3. Макашева Н.П., Нестерова О.А. Обучение и развитие персонала: новые подходы и формы / Вестник Томского государственного университета. 2011. № 345, с. 153–157.

4. Покрамович О.В. Технологии корпоративного обучения: новые способы, перспективы развития / Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2018. №2, с.28-30.

5. Ротанова М.Б. Тенденции корпоративного обучения в контексте образовательных парадигм / Вестник НГТУ им. Р.Е. Алексеева. Серия «Управление в социальных системах. Коммуникативные технологии». 2014. № 1, с.75-82.

Ильченко И.А., Карнаухов А.А.  
ЧОУ ВО «Таганрогский институт управления и экономики»  
г.Таганрог, ул.Петровская, 47  
i.ilchenko@tmei.ru

### **Совершенствование деятельности муниципального образования в сфере физической культуры и спорта (на примере г.Таганрога)**

Привлечение населения муниципального образования к занятию физической культурой и спортом является одним из важных направлений социальной политики, т.к. улучшает показатели здоровья населения, обеспечивает интересный и полезный досуг и способствует повышению качества жизни. Цель работы заключалась в изучении проблем деятельности муниципального образования в сфере физической культуры и спорта и выработке рекомендаций для ее улучшения. (на примере г.Таганрога). Объект исследования – деятельность по физической культуре и спорту г.Таганрога, предмет исследования – факторы, влияющие на данную деятельность.

Деятельность Комитета по физической культуре и спорту г.Таганрога (Комитет по ФКиС) осуществляется в рамках муниципальной программы г.Таганрога «Развитие физической культуры и спорта», и направлена на развитие массового спорта среди населения, спорта высших достижений, активизацию работы с детьми и подростками по месту жительства, развитие и укрепление инфраструктуры спортивных объектов, а также пропаганду занятий физической культурой и спортом и здорового образа жизни.

Изучение показателей и условий реализации муниципальной программы «Развитие физической культуры и спорта» показал [1-5], что в 2015 г. объем ее финансирования составил 123133,4 тыс. руб., в 2016 г. – 1224573,1 тыс. руб., в 2017 г. – 114643,4 тыс. руб., что объясняется наличием проблем в городском бюджете из-за неблагоприятной экономической ситуации в стране. Это отразилось и на показателях реализации программы. Так, с 2013 по 2015 гг. количество городских спортивных мероприятий снизилось с 421 (количество участников 43607 чел.) до 344 (32511 чел.). В 2014 г. отмечалось уменьшение количества участников городских спортивных мероприятий (почти на 20 тыс. чел.), одной из причин чего является ликвидация футбольного клуба «Таганрог». В 2016 г. число городских спортивных мероприятий увеличилось до 715, т.е. почти в 2 раза по сравнению с предыдущим годом, но на количестве участников это существенно не отразилось (33 171 чел.). Это объясняется тем, что в 2016 г. были проведены дополнительные мероприятия, такие как организация и проведение соревнований среди инвалидов, проведение массовых спортивных мероприятий по развитию игровых видов спорта (волейбол, футбол, пляжный футбол, регби, гандбол на пляже «Солнечный»), подготовка и проведение муниципального этапа «Спартакиады Дона-2016», проведение соревнований по видам спорта среди дворовых и уличных команд.

С 2013 по 2017 гг. (см. таблицу) имело место снижение объемов финансирования игровых команд города – участниц чемпионатов России, – из областного и городского бюджетов, и, в частности, в 2017 г. бюджет г.Таганрога не выделил средств на этот вид деятельности. Уменьшение финансирования связано с дефицитом городского бюджета и неблагоприятной экономической ситуацией в области. Из таблицы следует, что в 2013-2014 гг. доля городского бюджета в финансировании таганрогских спортивных игровых команд была достаточно высокой – 42% и 46% соответственно, и сопоставима с долей областного бюджета (52% и 48%), однако, начиная с 2015 г., объем финансирования из городского бюджета начал сокращаться, и в 2017 г. оказался равным нулю. При этом доля средств областного бюджета, выделяемая на финансирование игровых команд города, с 2013 по 2017 гг. увеличилась с 52% до 77%, также выросла доля спонсорской помощи с 6% до 23%.

Таблица 1 – Сведения об объемах и источниках финансирования игровых команд г.Таганрога – участниц чемпионатов России, – государственными и частными источниками в 2013-2017 гг.[1-5]

Годы	Источники финансирования (тыс. руб.)						
	Всего:	Городской бюджет, тыс. руб.	Доля, %	Областной бюджет, тыс. руб.	Доля, %	Спонсорская помощь, тыс. руб.	Доля, %
2013	77348,0	32730,7	42	40614,8	52	4002,5	6
2014	58960,0	27460,0	46	28500,0	48	3000,0	6
2015	51600,0	16416,0	31	30909,0	59	4275,0	10
2016	23672,4	75,0	0,3	19897,4	84	3700,0	15,7
2017	25169,0	0,0	0	19500,0	77	5669,0	23

В то же время доля таганрожцев, систематически занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности населения города, и доля спортсменов города, ставших победителями и призерами областных, межрегиональных, всероссийских и международных спортивных соревнований, в общем количестве участвовавших спортсменов города, в 2013-2017 гг. обнаружили тенденцию к росту [1-5]. Так, первый показатель увеличился с 27% до 35%, а второй показатель – с 12% до 17%. При этом общая численность спортсменов увеличилась с 11896 до 15678 чел., а численность спортсменов, ставших победителями и призерами, – с 1487 до 2704 чел. Эту динамику можно считать благоприятной, т.к. несмотря на снижение объемов финансирования интерес населения к занятиям физкультурой и массовым спортом растет, и доля спортсменов, одержавших победу в соревнованиях, увеличивается. Это положительно характеризует деятельность Комитета ФКиС г.Таганрога и Администрации города. Также можно считать, что реализация программы «Развитие физической культуры и спорта в городе Таганроге» имеет положительный эффект.

Таким образом, анализ деятельности Комитета ФКиС г.Таганрога и Администрации города показывает, что несмотря на снижение объемов финансирования показатели спортивной жизни таганрожцев улучшаются благодаря популяризации здорового образа жизни и проявлению интереса к физической культуре и спорту, в частности, за последние пять лет увеличились доля жителей города, систематически занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности населения города, и доля спортсменов города, ставших победителями и призерами спортивных соревнований разного уровня. Кроме того, для финансирования игровых команд г.Таганрога – участниц чемпионатов России, – активно привлекается спонсорская помощь, объемы которой выросли за рассматриваемый период с 6% до 23%. В числе мероприятий для совершенствования деятельности Комитета ФКиС г.Таганрога и Администрации города можно рекомендовать увеличение количества проводимых в городе спортивных мероприятий федерального и регионального уровня.

### Литература

1. Отчет Мэра города Таганрога от 29.03.2014 «О результатах своей деятельности и деятельности Администрации города Таганрога в 2013 году». – Таганрог: Администрация г. Таганрога, 2014. – 112 с.
2. Отчет Мэра города Таганрога от 26.03.2015 «О результатах своей деятельности и деятельности Администрации города Таганрога в 2014 году». – Таганрог: Администрация г. Таганрога, 2015. – 98 с.
3. Отчет Мэра города Таганрога от 06.04.2016 «О результатах своей деятельности и деятельности Администрации города Таганрога в 2015 году». – Таганрог: Администрация г. Таганрога, 2016. – 119 с.
4. Отчет Мэра г. Таганрога от 26.03.2017 «О результатах своей деятельности и деятельности Администрации города Таганрога в 2016 году». – Таганрог: Администрация г. Таганрога, 2017. – 96 с.

5. Отчет Мэра г. Таганрога от 29.03.2018 «О результатах своей деятельности и деятельности Администрации города Таганрога в 2017 году». – Таганрог: Администрация г. Таганрога, 2018. – 101 с.

Калиниченко К.К.  
ЧОУ ВО «Таганрогский институт управления и экономики»  
347900, г.Таганрог, Петровская 45  
Klim\_k222@bk.ru

### **SWOT-анализ деятельности организации спортивно-оздоровительной сферы (на примере ООО «Fit Room»)**

Актуальность исследования в области изучения особенностей реализации малого бизнеса в спортивно-оздоровительной сфере обусловлена тем, что в российском социуме спорт набирает все большую популярность. Данные показывают, что эта тенденция отмечается не только у молодого поколения россиян, но и у людей среднего возраста [1]. Рост спроса на спортивно-оздоровительные услуги породил у предпринимателей стремление развивать востребованный потребителями бизнес. Это стимулировало ужесточение конкуренции в данной отрасли. Для адекватного развития конкурентоспособности бизнеса необходимо регулярно анализировать проблемное поле, возникающее во внешней и внутренней среде, и факторы, которые влияют на деятельность организаций данной отрасли. Таким образом, SWOT – анализ позволяет определить стратегический потенциал организации и выявить направления развития.

Выше сказанное позволяет рассматривать SWOT – анализ как наиболее перспективный метод повышения конкурентоспособности ООО «Fit Room».

Цель работы – провести SWOT- анализ деятельности предприятия, действующего в спортивно-оздоровительной сфере. Объект исследования – деятельность ООО «Fit Room». Предмет исследования – стратегический потенциал ООО «Fit Room». Методологической основой исследования стала методика SWOT-анализа. Исследование выполнено при финансовой поддержке ЧОУ ВО «Таганрогский институт управления и экономики» в рамках научно-исследовательского проекта № 18-02 «Современные подходы и конкурентное развитие управленческой практики российских организаций в условиях социально-экономической нестабильности» (руководитель проекта - проф. И.А. Янкина).

В спортивно-оздоровительной сфере ООО «Fit Room» функционирует с 2017 года. Выход на данный рынок был продиктован ростом спроса и имеющимся ресурсным потенциалом. Фирма специализируется на оказание основных и дополнительных услуг, связанных с работой тренажерного зала и консультированием в спортивно-оздоровительной сфере. В качестве сегмента рынка выделены представители среднего класса в возрасте от 14 до 60 лет, ориентированные на индивидуальные или групповые спортивные занятия.

Для выявления основных проблем в развитии конкурентоспособности бизнеса обратимся к результатам SWOT – анализ. Согласно методике, SWOT-анализ проводился на основе экспертных оценок [2]. К опросу привлекались 5 экспертов, работающих в данной и смежной отрасли и клиенты организации. В результате анализа на основе мнения экспертов были выявлены следующие возможности: растущая популярность спорта среди населения; рост рынка и появление новых сегментов; интерес у клиентов к индивидуальным консультациям по правильному питанию. Среди угроз внешней среды были выделены следующие: появление новых конкурентов, предоставляющих схожие услуги; снижение интереса населения к предоставляемым услугам, в связи с ростом популярности заменяющих услуг (бассейн, аэробика, другие виды спорта); частично проявляющаяся сезонность бизнес.

При анализе внутренней среды организации эксперты указали на следующие сильные стороны в деятельности ООО «Fit Room»: новизна идеи в сочетании с хорошо освоенным принципом реализации; квалифицированный тренерский персонал; широкий спектр услуг; расположение в центре населенного пункта. Вместе с тем, экспертами были выделены и слабые стороны в деятельности ООО «Fit Room». В том числе: недостаток опыта в организации бизнеса в данной сфере; использование дорогостоящего оборудование, порождающее определенные финансовые сложности; отсутствие разработанной стратегии поведения в условиях нарастающей конкурентной борьбы. На основании результатов

балльной оценки были выявлены наиболее критические для деятельности организации факторы внешней и внутренней среды и предложены направления совершенствования деятельности организации, повышающие конкурентоспособность и стратегический потенциал ООО «Fit Room».

В частности, для решения проблемы, перспективной становится стратегия завоевание нового сегмента рынка и укрепление на нем, при помощи расширения спектра предоставляемых услуг и повышения квалификации персонала. Помимо этого, удачное место расположения в центре населенного пункта можно использовать как дополнительного средство привлечение клиентов. Актуализировать ассортимент предоставляемых услуг ООО «Fit Room» можно так, чтобы он был максимально благоприятен для клиентов компании. В частности, проведение маркетингового исследования позволит сделать предлагаемые услуги более соответствующими потребностям клиентов. Преодолеть слабые стороны организации поможет высокая маркетинговая и рекламная активность и эффективная ценовая политика. Они позволят привлечь будущих клиентов, что в свою очередь покроет большие затраты на оборудование, и как следствие, увеличит прибыль.

Итоги проведенного SWOT-анализа позволяют сделать вывод, что ООО «Fit Room» следует акцентировать больше внимания к таким моментам как: возможность появления новых конкурентов, предоставляющих аналогичные услуги; снижение интереса населения к предоставляемым услугам, в связи с ростом популярности заменяющих услуг (бассейн, аэробика, другие виды спорта), сезонность. При определении путей улучшения конкурентных достижений предприятию необходимо более полно использовать имеющиеся благоприятные условия внешней среды: новизна идеи в сочетании с хорошо освоенным принципом, квалифицированный тренерский персонал, широкий спектр услуг, расположение в центре населенного пункта. В целом, ООО «Fit Room» необходимо стремиться выработать конкурентную стратегию, построенную на сильных сторонах и возникающих возможностях посредством преодоления потенциальных внутренних слабостей.

#### **Литература**

1. Всероссийский центр изучения общественного мнения // электронный ресурс: режим доступа // <http://www.wciom.ru/> / (дата обращения 05.12.2018)
2. Янкина И.А. Роль экспертных оценок в процессе стратегического анализа // Экономика и социум. – 2015. – №2-5 (15). – С.1030-1033.

Кривоносов А.О.  
*ЧОУ ВО «Таганрогский институт управления и экономики»*  
347900, г. Таганрог, Петровская 45  
ak@tsrz.biz  
Янкина И.А.  
*ЧОУ ВО «Таганрогский институт управления и экономики»*  
347920 г. Таганрог, Ростовской обл., ул. Петровская, д. 45  
I.A.Yankina@Rambler.ru

### **Совершенствование деятельности организации (на примере ООО «ТСРЗ»)**

Актуальность исследования заключается в необходимости любой отечественной организации анализировать свою деятельность на рынке оказываемых услуг, осуществлять поиск направлений её совершенствования. Последнее обусловлено тем, что экономическая ситуация на рынке и технологии оказания услуг постоянно изменяются. Практика управления показывает, что для преодоления этого необходимо своевременно проводить стратегический анализ деятельности компании и разрабатывать направления стратегического поведения для улучшения её деятельности.

Цель исследования - выявление направлений совершенствования деятельности организации (на примере ООО «ТСРЗ»). Объектом исследования является деятельность ООО «ТСРЗ». Основу исследования составляет методологический арсенал стратегического анализа (в том числе, системный анализ, экспертные оценки, SWOT-анализ, анализ финансово-хозяйственной деятельности). Исследование выполнено при финансовой поддержке ЧОУ ВО «Таганрогский институт управления и экономики» в рамках научно-исследовательского проекта № 18-02 «Современные подходы и конкурентное развитие управленческой практики российских организаций в условиях социально-экономической нестабильности» (руководитель проекта - проф. И.А. Янкина).

Компания ООО «ТСРЗ», расположена на одной промышленной площадке южной части г. Таганрога Ростовской области на берегу Таганрогского залива и предназначена для приема с железной дороги и автотранспорта, подработки, сушки, формирования и кратковременного хранения партий зерновых и масличных культур с последующей отгрузкой на автомобильный, водный или железнодорожный транспорт [1]. В условиях нахождения предприятия в зоне естественной монополии, привязанность услуг по перевалке к большеёмким мощностям, энергоёмкость производства серьёзно сказывается на работе портовых элеваторов. Для обеспечения устойчивого функционирования и развития организаций, специализирующихся в области перевалки зерновых в морских портах, эффективным методом является стратегический анализ, позволяющий определить резервы направления рационального использования имеющихся производственных мощностей. Выявление имеющихся внутренних резервов позволит повысить эффективность деятельности и качество предоставляемой услуги.

Анализ современных проблем и тенденции в деятельности организаций, а также особенностей их взаимодействия с внешней и внутренней средой показал, что макроэкономические и геополитические ограничения внешней среды переносят акцент в деятельности организации, оказывающей услуги перегрузки зерновых культур на водный транспорт в акватории морского порта, на совершенствование внутренней среды (что отражают результаты анализа деятельности ООО «ТСРЗ»). Этому способствуют опыт работы на данном рынке, хорошие экономические показатели, отражающие устойчивое развитие предприятия, благоприятный социально-психологический климат в организации. Благодаря диверсификации, высокому уровню профессионализма коллектива, наличию гидротехнических сооружений и железнодорожных путей деятельность организации можно охарактеризовать как стабильную.

Проведенный анализ показал, что ООО «ТСРЗ» в целом прибыльное предприятие, наблюдается постоянное развитие и расширение производства. В условиях конкуренции предприятие должно постоянно повышать свой потенциал для получения прибыли в будущем. Повышение потенциала подразумевает совершенствование деятельности предприятия. SWOT

–анализа позволили выявлены следующие угрозы и определить пути их преодоления [2]. Во-первых, нестабильная геополитическая обстановка в мире. Решение данной проблемы связано с необходимостью формировать портфель заказов у компаний из политически нейтральных стран. Во-вторых, введение государством пошлин на сельхоз продукцию (эмбарго). Противодействие данной угрозе возможно через повышения прибыли за счет роста оборачиваемости и повышения эффективности использования производственных мощностей. В-третьих, санкционная политика стран против РФ. В случае реализации данной угрозы выход видится через возможность переориентации деятельности организации на внутренний рынок.

Выявленные слабые стороны организации ООО «ТСРЗ» предлагается преодолевать следующим образом. Во-первых, сезонность работы. Эта проблема решается через диверсификацию бизнеса путем предоставление дополнительных услуг; либо улучшения качественно и количественно показателей по основному виду деятельности, за счет модернизации оборудования; либо постройки новой очереди элеватора для увеличения объемов хранения продукции. Во-вторых, слабая логистика. Решение этой проблемы связано с необходимостью построить интернет площадку для перевозчиков и производителей зерна; либо предоставить информации о свободном месте на элеваторе. В-третьих, метеозависимость бизнеса. Для решения этой проблемы необходимо отремонтировать отбойно-швартовое оборудование на восточной оградительной стенке; ввести паловый причал в эксплуатацию; модернизировать буксир «Портовый-1». Отметим, что исходя из финансового состояния ООО «ТСРЗ» в текущей момент совершенствование деятельности возможно через решение проблемы метеозависимости бизнеса. Реализация предполагает следующие планируемые мероприятия: ремонт отбойно-швартовое оборудования на восточной оградительной стенке; введение дополнительного палового причала в эксплуатацию; модернизация буксира «Портовый-1».

Таким образом, SWOT-анализ позволил определить резервы для выявления направления совершенствования деятельности посредством рационального использования имеющихся производственных мощностей. Выявление имеющихся внутренних резервов позволит повысить эффективность деятельности и качество предоставляемой услуги. Для ООО «ТСРЗ», в частности, наиболее актуальное направление совершенствование деятельности связано с рациональным использования производственных мощностей путем введение дополнительного палового причала и модернизации буксира «Портовый-1».

В результате реализаций предложенных мероприятий произойдет сокращение периода обслуживания заказчиков, что будет способствовать повышению гибкости и адаптивности производственных процессов, реагирующих на рыночные изменения в режиме реального времени. Это достигается за счет совершенствования схемы процесса обслуживания (перехода от последовательного к параллельному процессу обслуживания) и предполагает для ООО «ТСРЗ» модернизацию буксира и ввод в эксплуатацию дополнительного портового причала. Экономический эффект от внедрения данных мер составит порядка 17.4 млн. руб. в месяц. Расчеты показывают, что предложение по внедрению палового причала окупятся за 1 месяц. Срок окупаемости модернизации буксира «Портовый-1» составит 32.5 месяца. Таким образом, обозначенные направления стратегического развития деятельности ООО «ТСРЗ» позволят повысить конкурентоспособность и стратегическую гибкость компании

#### **Литература**

1. Официальный сайт ООО «ТСРЗ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tsrz.biz> / свободный, (Дата обращения: 15.12.2018).
2. Янкина И.А. Роль экспертных оценок в процессе стратегического анализа // Экономика и социум. – 2015. – №2-5 (15). – С.1030-1033.

Кулинцева Ю.А.

*ЧОУ ВО «Таганрогский институт управления и экономики»  
347900, г. Таганрог, Петровская 45  
yuliya.kulinceva@mail.ru*

*И.А. Янкина*

*ЧОУ ВО «Таганрогский институт управления и экономики»  
347920 г. Таганрог, Ростовской обл., ул. Петровская, д. 45  
[I.A.Yankina@Rambler.ru](mailto:I.A.Yankina@Rambler.ru)*

### **Перспективы стратегического развития аутсорсинговых контакт-центров (на примере ООО «Телеком-Экспресс»)**

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что в настоящее время даже крупные компании, имеющие корпоративные центры, обращаются к услугам аутсорсинговых контакт-центров, отдавая им излишки трафика при проведении каких-либо массовых акций или рутинные процессы, связанные с привлечением новых пользователей. На сегодняшний день аутсорсинговые контакт-центры вынуждены искать новые пути развития. В рамках современных рыночных тенденций перспективы развития связаны с внедрением инновационных методов взаимодействия с клиентами, обеспечивающих гибкость реакции организации на вызовы внешней среды и повышение прибыльности бизнес-процессов.

В связи с этим, цель данного исследования была определена как определение перспективных направлений развития контакт-центра на основе методик стратегического анализа (на примере ООО «Телеком-Экспресс»). Объектом исследования является деятельность контакт –центра ООО «Телеком-Экспресс». Предметом - стратегический потенциал ООО «Телеком-Экспресс». Инструментально-методический аппарат исследования составляют системный и сравнительный анализ, экспертные оценки, методы стратегического анализа (SWOT-анализ, PEST-анализ), отраслевой анализ, анализ финансово-хозяйственной деятельности. Исследование выполнено при финансовой поддержке ЧОУ ВО «Таганрогский институт управления и экономики» в рамках научно-исследовательского проекта № 18-02 «Современные подходы и конкурентное развитие управленческой практики российских организаций в условиях социально-экономической нестабильности» (руководитель проекта проф. И.А. Янкина).

Компания «Телеком –Экспресс» ведет активную операционную деятельность и работу с клиентами компания. «Телеком–Экспресс» – это восемь производственных площадок, обработка более 100 тыс. входящих звонков в день и лучший уровень удовлетворенности клиентов в отрасли call– центров [1]. Анализ показывает, что ООО «Телеком– Экспресс» имеет большой опыт работ на рынке контакт-центров. Положение лидера рынка требует изыскания новых возможностей для удержания данных позиций и повышения своего стратегического потенциала. Что требует тщательного анализа факторов внешней среды, которые оказывают определяющее влияние на деятельность компаний, предоставляющих аутсорсинговые услуги.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности показал, что важнейшие показатели финансового положения и результаты деятельности «Телеком-Экспресс» в течение текущего периода имеют исключительно положительное значение. Организация характеризуется достаточно высокой независимостью от внешних источников финансирования, коэффициент автономии организации составил 0,82; коэффициент абсолютной ликвидности - 1,09; рентабельность продаж за текущий год составила 36%. Устойчивое финансовое положение компании является хорошим основанием для дальнейшего развития бизнеса.

Для достижения поставленной цели были проведены PEST –анализ, SWOT – анализ (проводились на основе экспертных оценок, к опросу привлекались 5 экспертов, работающих в данной и смежной отрасли и клиенты организации), а также отраслевой анализ (на основе модели 5-ти сил отрасли по М.Портеру) [2]. Стратегический анализа деятельности контакт-центра позволил конкретизировать стратегически-ориентированные направления для развития компании. В ходе определения стратегического потенциала были обозначены такие возможности для развития контакт-центров, как развитие рынка CRM-систем; растущий спрос

на оказываемые услуги контакт-центров; степень использования инновационных технологий в российском обществе. Сильные стороны (высокий уровень качества услуг; тщательный контроль, оптимизация и планирование затрат; отлаженная система отбора и обучения персонала; персональный подход к клиенту) составляют стратегически важную основу для дальнейшего развития ООО «Телеком – Экспресс».

Отраслевой анализ производился по модели 5-сил, действующих в отрасли, предложенной М. Портером. Оценки экспертов каждой силы, действующей в отрасли, позволили определить уровень их угрозы: со стороны услуг-заменителей определены как низкие; со стороны внутриотраслевых конкурентов определены как средние; со стороны потенциальных участников (барьеры входа) определены как высокие; со стороны ухода потребителей определены как средние; со стороны поставщиков определены как средние. Таким образом, в целом отрасль стабильна. Однако высокий уровень угроз со стороны входа на рынок новых участников означает, что вновь появившиеся на рынке компании (при условии, что у них хватит инвестиционного ресурса и стратегического подхода при формировании долгосрочной стратегии поведения) смогут преодолеть начальные трудности и быстро развиваться, окажут сильное давление на существующие организации.

Стратегический анализ позволил определить для организации стратегически-ориентированные направления деятельности и сгенерировать исходя из отраслевой специфики качественные стратегические управленческие решения, обеспечивающие успешное взаимодействие организации с окружающей бизнес-средой. В рамках современных рыночных тенденций перспективы развития связаны с внедрением инновационных методов взаимодействия с клиентами. Оценка стратегического потенциала ООО «Телеком – Экспресс» показала, что самым перспективным направлением развития деятельности является выбор омниканальной стратегии. Плюсом данной стратегии является то, что кроме удовлетворенности клиентов, при омниканальной модели обслуживания контакт-центры успевают работать с большим числом клиентов без потери качества и снижают при этом издержки. Модель работы, которая наблюдается в ООО «Телеком – Экспресс» сейчас соответствует мультиканальному обслуживанию. Контакт-центр обслуживает клиентов в чатах, социальных сетях и мессенджерах. Однако у контакт-центра нет единой платформы для работы во всех каналах, операторам приходится переключаться между различными интерфейсами. Анализ ситуации в компании показал, что для введения омниканальной стратегии необходимо осуществить: внесение изменений в локальные нормативные акты организации; повышение квалификации HR-менеджеров на 8 площадках (дистанционно); переобучение персонала с помощью внутренних тренингов на 8 площадках; объединение всего пакета решений платформы Genesys; глубокую интеграцию и пересмотр архитектуры уже существующих систем. Расчеты показывают, что срок окупаемости внедрения омниканальной стратегии в ООО «Телеком – Экспресс» составит 3,55 месяцев.

Таким образом, анализ данных показал, что основные проблемы в развитии ООО «Телеком-Экспресс» могут быть решены внутренними ресурсами предприятия без привлечения существенных дополнительных средств. Предлагаемая омниканальная стратегия соответствует современным рыночным тенденциям, обеспечивает гибкость реакции организации на вызовы внешней среды, повышение прибыльности бизнес-процессов и роста объема продаж на 15%. В целом проведенное исследование указывает на устойчивую позицию организации на рынке, достаточно развитую ресурсную базу и хороший стратегический потенциал ООО «Телеком-Экспресс».

### Литература

1. Официальный сайт «Телеком – Экспресс»: опыт и перспективы [Электронный ресурс]. – URL: <http://te-ex.ru/company/press-center/articles/telekom-ekspress-opyt-i-perspektivy/> (дата обращения: 11.11.2018).
2. Янкина И.А. Роль экспертных оценок в процессе стратегического анализа // Экономика и социум. – 2015. – №2-5 (15). – С.1030-1033.

Мохова Е.А., Иванов Н.П., Малкина Л.В., Потапова И.Г., Бруснѳв Л.А.  
ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный медицинский университет»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации  
355017, город Ставрополь, улица Мира, 310  
e-mail: selenamoon12@mail.ru

### Особенности применения технологий бережливого производства в сфере здравоохранения

Одной из острейших проблем, стоящих перед управленческими кадрами медицинских организаций является обеспечение доступности медицинской помощи для всех групп населения, удовлетворение потребности населения в квалифицированной медицинской помощи и повышение эффективности работы медицинских организаций (МО). В нынешних условиях для повышения эффективности деятельности работы медицинской организации и улучшения качества оказания медицинских услуг при использовании имеющихся ресурсов внедряется системы бережливого производства. В общем случае, они применяются для сокращения затрат и предполагают исключение действий, которые не способны добавить потребительской ценности.

Под бережливым производством (БП) понимается «концепция управления производственным предприятием, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь» [1]. БП предполагает вовлечение в процесс оптимизации производства каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя. Другими словами, бережливое производство есть «совокупность подходов, методов и инструментов, направленных на уменьшение всех издержек и потерь и на увеличение производительности труда» [2], и таким образом, позволяющих повысить эффективность деятельности организации, улучшить качество выпускаемой продукции или оказываемых услуг и роста конкурентоспособности организации.

Среди множества различных инструментов наиболее часто используемыми являются оптимизация рабочих мест по системе «5С», картирование потока создания ценности и поиск потерь, возникающих в нем, быстрая переналадка и сигнальная система «Канбан». В медицине технологии БП активно стали применяться с 90-х годов прошлого века, прежде всего, в государственных и коммерческих клиниках в развитых странах Европы и США. Причем, во многих странах поддержка внедрению названных технологий в сфере здравоохранения оказывается на государственном уровне.

В литературе определены семь видов потерь в медицинской организации (рис. 1) [3].



Рисунок 1. – Виды потерь в медицинской организации

Перепроизводство – первый и самый опасный вид потерь. Перепроизводство обуславливает собой остальные потери. В сфере здравоохранения данный вид потерь проявляется в выдаче талонов на исследования со сроком действия (например, 1 неделя), что

ведет к непрогнозируемой дневной загрузке. Так как большинство пациентов могут прийти на исследование в понедельник и пятницу, в остальные дни загрузка может быть значительно меньшей. Так же сложно спрогнозировать дневную загрузку вследствие невозможности точно спрогнозировать необходимость дополнительных исследований, от которых зависит окончательный диагноз и назначаемое лечение. Лишние движения, второй вид потерь, проявляется при наличии неоптимизированных рабочих мест, при работе в соответствии с личным опытом, а не по стандартным протоколам. Так в МО лишние движения возникают к примеру, когда оператор кол-центра (регистратуры) принимает вызовы без использования телефонной гарнитуры, что определяет необходимость поднимать и опускать телефонную трубку при каждом вызове. Третий вид потерь (ненужная транспортировка) обусловлен нерациональностью размещения оборудования, большим расстоянием между производственными участками. Например, перемещение пациентов по всем этажам поликлиники при прохождении диспансеризации – следствие нерационального планирования расположения кабинетов. В МО четвертый вид потерь – это запасы расходных материалов, реагентов, дезинфицирующих растворов, канцелярских товаров, бланков документов; а также, очереди пациентов в регистратуру, процедурный кабинет и т.п. Лишние этап обработки в МО – проведение рукописной регистрации вызовов врача на дом в журнал с их дублированием в виде списков участковыми медсестрами (врачам) для дальнейшего обслуживания вызовов на дому. Шестой вид потерь – ожидание или простой – возникает вследствие поломок оборудования, при неравномерной нагрузке на персонал (например, средний и врачебный), разных графиках работы специалистов, отсутствия или несоблюдения временного регламента на выполнение работы. Наконец, брак и переделка в МО проявляется в некачественно оформленной документацией, повторной сдачей анализов с ограниченным сроком действия или при некачественном результате. Кроме того, брак возникает при нарушении режима хранения расходных материалов, медикаментов, реагентов.

Применение технологий БП в МО реализуются для «усовершенствования процессов, направленных на повышение удовлетворенности пациентов, доступности оказываемых услуг, увеличение эффективности и устранение существующих потерь различного рода, совершенствование организации рабочих мест, обеспечивающей безопасность и комфортность работы сотрудников» [3].

Среди ожидаемых результатов от внедрения технологий БП является сокращение времени ожидания пациентом получения услуг; повышение их удовлетворенности качеством и сроками получения услуг; оптимизация распределения функциональных обязанностей между врачами и средним медперсоналом, а также распределения функций персонала внутри отдельных структурных подразделений; рационализация информационных потоков, в том числе повышение эффективности медицинской информационной системы (МИС), устранение дублирования и избыточного ручного труда при вводе информации в МИС; рационализация потоков пациентов в зависимости от цели посещения МО; стандартизация лечебно-диагностических процессов и обеспечение прозрачности их организации как для пациента, так и для руководства МО; создание образцов выстраивания эффективных потоков для тиражирования их на другие МО; устранение всех видов потерь в процессах (ожидание, лишние отчетные и учетные документы, лишние хождения, брак и т.д.)

Внедрение в здравоохранении принципов бережливого производства получило название проект «Бережливая поликлиника». Внедрение этого проекта позволит улучшить работу медицинских учреждений и обеспечить оптимальную доступность врачебной помощи для пациентов.

### Литература

1. Левяков, О. Lean система (Бережливое производство) [Электронный ресурс] / О. Левяков. – Режим доступа: <https://www.src-master.ru/article25952.html>.
2. Артемьев, С.А. Бережливые технологии придут ко всем. Успешный опыт внедрения / С.А. Артемьев, С.Н. Ильин // Заместитель главного врача. – 2017. – № 6. – С. 14-23.
3. Крошка Д.В., Брунён Л.А., Данаев А.Б., Потапова И.Г., Францева В.О. Бережливое производство в сфере охраны здоровья: основные понятия, принципы и инструменты: методические материалы. – Ставрополь, Изд-во СтГМУ, 2018. – 38 с.

Пугина Л.И., Конева О.В.

*Муромский институт (филиал) федерального государственного образовательного учреждения высшего образования «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»  
602264, г. Муром, Владимирская обл., ул. Орловская, 23  
e-mail: larisa.pugina @gmail.com*

### **Анализ имущества предприятия и его источников формирования (на примере АО «Окская судовой верфь»)**

Актуальность темы обосновывается тем, что анализ динамики и структуры имущества предприятия и его источников является первым этапом анализа финансового состояния. Проведение полного и достоверного анализа финансового состояния предприятия невозможно без анализа имущественного положения предприятия, являющегося одним из приоритетных направлений в оценке финансового положения.

Для определения изменения структуры имущества предприятия и источников его образования проводится анализ баланса по вертикали, то есть рассчитывается процентная доля каждой балансовой статьи к общему итогу баланса. По данным полученной таблицы определяются тенденции изменения состояния всего имущества предприятия и его производственного потенциала. Структура имущества предприятия напрямую зависит от специфики его деятельности[1;2;3].

Рассмотрим бухгалтерский баланс предприятия за 2015, 2016, 2017 годы. Анализ динамики стоимости имущества АО «Окская судовой верфь» показал, что стоимость имущества за рассматриваемый период в целом уменьшилась на 38,3% к уровню 2015 года. В абсолютном значении снижение составило 1999892 тыс. руб. Причем снижение стоимости имущества предприятия обеспечено значительным снижением его оборотных активов, а именно:

- дебиторской задолженности на 303,2 млн. рублей к уровню 2015 года или на 44,5% соответственно, что при одновременном снижении и кредиторской задолженности оценивается положительно;

- запасов более чем в 2 раза к уровню 2015 года, а именно на 1143,0 млн. рублей или 51,8%, что при одновременном росте выпускаемой продукции на предприятии оценивается положительно (увеличение скорости оборачиваемости запасов);

- финансовых вложений и денежных средств на 148,1 млн. рублей или на 17,6% к уровню 2015 года, что оценивается отрицательно, но к уровню 2016 года наблюдается положительная динамика роста данного показателя (на 51,4%).

Анализ структуры имущества предприятия показал, что основную долю в имуществе АО «Окская судовой верфь» занимает более мобильная его часть – оборотные активы. Но за рассматриваемый период их доля снижается с 82,5% в 2015 году до 74,9% в 2017 г., что оценивается отрицательно.

Из баланса видно, что в стоимость имущества предприятия АО «Окская судовой верфь» в рассматриваемом периоде имеет устойчивую динамику снижения: в 2016 году по сравнению с 2015 годом снижение составило 10,1% или 525312 тыс. руб., в 2017 году – 31,4% или 1474571 тыс. руб. соответственно.

Основной удельный вес в структуре имущества предприятия занимают оборотные активы, но их доля на протяжении анализируемого периода уменьшается: с 82,5% в 2015 году до 74,9% в 2017 году. Также меняется и внутренняя структура оборотных активов. Значительно уменьшилась доля запасов с 53,4% в 2015 году до 41,7% в 2017 году. На 1,3 п.п. снизилась доля дебиторской задолженности. Подросла доля финансовых вложений предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что снижение стоимости имущества предприятия за рассматриваемый период (2015-2017 гг.) обусловлено снижением оборотных активов предприятия, что оценивается отрицательно.

Но одновременно с этим, можно выявить положительные тенденции в изменении структуры имущества АО «Окская судовой верфь», а именно:

- 1) снижение доли дебиторской задолженности с 13% в 2015 году до 11,7% в 2017 году, в

абсолютном значении снижение составляет 303,2 млн. рублей к уровню 2015 года или на 44,5% соответственно, что при одновременном снижении и кредиторской задолженности оценивается положительно;

2) снижение доли запасов к уровню 2015 года, а именно на 1143,0 млн. рублей или 51,8%, что при одновременном росте выпускаемой продукции на предприятии оценивается положительно (увеличение скорости оборачиваемости запасов);

3) увеличение доли финансовых вложений с 16,1% в 2015 году до 21,5% в 2017 году, что оценивается положительно.

Как показывает практика, любое изменение объема оборотного капитала в динамике обусловлено воздействием определенных факторов. Как увеличение, так и уменьшение значения данного показателя несет в себе положительные и отрицательные последствия.

Уменьшение оборотных активов может говорить о том, что предприятие настроено на рационализацию использования оборотного капитала. Существуют методы нормирования, позволяющие определить фактическую потребность в мобильных активах расчетным и экспертным путем, и на основании полученных результатов возможно сформировать оптимальную структуру оборотных средств предприятия.

Стоимость собственного капитала предприятия увеличилась за рассматриваемый период на 805083 тыс. руб. и на 31.12.2017 г. 10,5% от суммы всех источников предприятия и составляет 339844,0 тыс. руб., что оценивается положительно. Положительная динамика вызвана увеличением добавочного капитала на 756,0 млн. руб. или ростом в 2,2 раза. Соответственно доля заемного капитала за анализируемый период уменьшилась и составляет на 31.12.2017 г. – 89,5% или 2881593 тыс. руб.

Снижение заемного капитала за период 2015-2017 гг. в 2 раза или на 2804975 тыс. руб. к уровню 2015 года обеспечено снижением кредиторской задолженности на 1719002 тыс. руб. или на 51,9%, что оценивается положительно.

Сокращение **долгосрочных обязательств** предприятия за рассматриваемый период более чем в 9 раз, говорит о погашении задолженности перед банками и оценивается положительно.

Кроме того, наблюдается рост доли краткосрочных заемных кредитов с 14,3% в 2016 году до 36,6% в 2017 году, что также оценивается положительно, при условии того, что заемные средства используются предприятием как финансовый рычаг для дальнейшего расширения своей деятельности.

Таким образом, снижение стоимости имущества предприятия за три года говорит о снижении заказов на предприятии и снижении выручки от реализации продукции.

### Литература

1. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014. – 424с.
2. Кравченко, Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: Учеб. для вузов / Л.И. Кравченко. – Мн. : Высш. шк., 2014. – 415 с.
3. Крейнина, М.Н. Финансовый менеджмент: Учебное пособие. / М.Н. Крейнина. - М. : Дело и сервис, 2012. - 304 с.

Пугина Л.И., Лапина О.В.

*Муромский институт (филиал) федерального государственного образовательного учреждения высшего образования «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»  
602264, г. Муром, Владимирская обл., ул. Орловская, 23  
e-mail: larisa.pugina @gmail.com*

### **Анализ затратного метода ценообразования на предприятии (на базе АО «МПЗ»)**

Основной целью предприятия является продвижение товара на рынке, захват большей его части с применением стратегии в области ценообразования – завоевания лидерства по показателям качества. Для реализации этой цели у завода имеются все необходимые средства и возможности.

Спрос определяет максимальную цену, которую предприятие может запросить за свою продукцию. А минимальная цена определяется издержками предприятия [1]. Завод стремится назначить на продукцию такую цену, чтобы она полностью покрывала все издержки по ее производству, распределению и сбыту, включая норму прибыли за приложенные усилия.

На политику цен предприятия оказывают влияние уровень издержек, доля переменных и постоянных затрат в общих затратах, характер изменения общих затрат на единицу продукции в связи с увеличением объема выпуска продукции. На продукцию завода цена складывается на основе затратного метода. В цену включаются все расходы, связанные с производством и реализацией товара, а также добавляется планируемая величина прибыли.

На АО «МПЗ» используется затратный метод ценообразования (метод принимающий в качестве отправной точки фактические затраты фирмы на производство и организацию сбыта товаров), т.е. все затраты, подтвержденные документами бухгалтерии, включаются в себестоимость. Формирование ценовой политики предприятия, до недавнего времени, было пассивным, существовал огромный разрыв между нужной величиной продаж и величиной средних затрат.

Затратный метод имеет недостатки. Снижение объема реализации приводит к повышению цены, так как постоянные затраты должны распределяться на меньшее количество единиц продукции (постоянные затраты в зависимости от объема производства продукта могут меняться в расчете на единицу продукции, но на весь объем они относительно постоянны). Поэтому предприятие ориентируется и учитывает как текущие, так и ожидаемые постоянные затраты, а также цены фирм-конкурентов. Максимальная цена определяется спросом, а минимальная – издержками. На установление фирмой среднего диапазона цен влияют цены конкурентов и их рыночные реакции. Понимая это, руководство АО «МПЗ», кроме затратного метода, использует метод ориентации на конкурентов, устанавливая свои цены на достаточно низком уровне.

Необходимость установления цен подобным образом обуславливается рядом факторов. В первую очередь к ним относится сила рыночной власти предприятия. Доля предприятия на российском рынке продукции завода невысока (около 5%). Чем меньше доля рынка, тем больше необходимо ориентироваться на цены конкурентов. Опираясь на этот метод, завод избавляется от риска, связанного с назначением цены, которую рынок может не принять.

Рассмотрим порядок формирования цен на продукцию предприятия АО «МПЗ». Реализация продукции осуществляется по свободным отпускным ценам, которые формируются исходя из затрат на производство и реализацию продукции, прибыли и НДС. Анализируя калькуляцию продукции мази Ацикловир видно, что в III квартале 2018 года произошло увеличение плановой себестоимости калькуляционной единицы по сравнению с III кварталом 2017 года на 3 %.

Увеличение производственной себестоимости продукции составило 489,75 тыс. руб. на одну тысячу штук мази или на 3% в год. Это обусловлено увеличением затрат на материалы на 105,05 тыс.руб. Прямые затраты увеличились на 163,12 тыс.руб. При этом общепроизводственные затраты увеличились на 224,52 тыс. руб., а общехозяйственные - на 102,1 тыс. руб. Прибыль увеличилась на 146,92 тыс. руб. или на 3%. Перерасход произошел по всем видам затрат.

Причинами увеличения затрат являются следующие. Во-первых, рост цен на приобретение вспомогательных материалов на 107,03 тыс. руб. или на 23 %. Во-вторых, повышение расходов на заработную плату на 90,6 тыс.руб. или на 8%.

Таким образом, затратное ценообразование достаточно широко применяется на наших российских предприятиях. Это объясняется тем, что оно опирается на реально доступные внутренние данные предприятия. Оно является общепринятым в данной отрасли. Менеджеры предприятия воспринимают его как экономически обоснованное и справедливое.

### **Литература**

1.Маховикова Г.А., Желтякова И.А., Пузыня Н.Ю. Цены и ценообразование. — СПб.: Питер, 2009. — 176 с.