

Министерство образования и науки РФ
ФГБОУ ВО «Нижевартовский государственный университет»

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ РЕГИОНА
И ОРГАНИЗАЦИЙ В НОВЫХ
ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ**

Монография



Издательство
Нижевартовского
государственного
университета
2017

ББК 65.049 (2 Рос)
К 64

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор
ОмГУ им. Ф.М. Достоевского *И.В. Катунина*;

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента
Института экономики и управления Северо-Кавказского
федерального университета *Е.Ю. Шацкая*

Авторы:

*И.А. Волкова (гл. 5), Т.А. Галынчик (гл. 7), С.Ю. Гасникова (гл. 4),
Н.В. Захарова (гл. 10), О.А. Козлова (гл. 2, 9, 10), В.С. Петрова (гл. 8),
Т.Н. Патрахина (гл. 1), А.В. Тагирова (гл. 6), Я.Р. Суфиянова (гл. 1),
М.К. Малышева (гл. 3), Е.В. Сухостав (гл. 9)*

Под общей редакцией
доктора экономических наук, профессора *О.А. Козловой*

К 64 **Конкурентоспособность региона и организаций в новых
экономических условиях:** Монография / Под общ. ред.
О.А. Козловой. – Нижневартовск: Изд-во Нижневарт. гос. ун-та,
2017. – 246 с.

ISBN 978-5-00047-419-8

В коллективной монографии отражены актуальные направления повышения конкурентоспособности региона и организаций: формирование бренда территорий, разработка алгоритмов исследований конкурентной среды и определение приоритетных векторов развития секторов экономики, оценка роли человеческого капитала в развитии региона и организаций.

Для научных сотрудников, аспирантов, магистров, бакалавров, также может быть полезна руководителям и специалистам административных органов и предприятий.

ББК 65.049 (2 Рос)

ISBN 978-5-00047-419-8

© Издательство НВГУ, 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	5
Глава 1. БРЕНДИНГ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ СЕВЕРНОЙ ТЕРРИТОРИИ: ТЕОРИЯ, МЕТОДИКА И ПРАКТИКА	6
Глава 2. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	32
2.1. Понятие, методы и алгоритм прогнозирования развития торговых организаций	32
2.2. Основные показатели деятельности розничной торговли г. Нижневартовска	36
2.3. Прогнозные оценки и исследование приоритетных направлений развития торговых организаций г. Нижневартовска	40
Глава 3. РАЗРАБОТКА АЛГОРИТМА ИССЛЕДОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОГРАММНЫХ СРЕДСТВ ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ ПРОЦЕССОВ.....	53
Глава 4. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА	66
Глава 5. РОТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	92
5.1. Ротация персонала: роль и место в системе управления персоналом	92
5.2. Взаимосвязь процессов мобильности и ротации персонала в организации.....	98
5.3. Формирование кадрового резерва и его обучение в процессе ротации персонала.....	111
5.4. Оценка персонала в процессе ротации	119

Глава 6. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ АО «САМОТЛОРНЕФТЕГАЗ»	
г. НИЖНЕВАРТОВСКА.....	126
Глава 7. АСПЕКТЫ ШКОЛЬНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ В КОНЦЕПЦИИ «БЕРЕЖЛИВЫЙ РЕГИОН»	141
7.1. Сущность школьного экономического образования	141
7.2. Школьное экономическое воспитание как один из аспектов экономического образования.....	145
7.3. Роль школьного экономического образования в реализации концепции бережливого региона	151
7.4. Исследование основных проблем школьного экономического образования и формирования бережливого отношения к ресурсам	156
Глава 8. ВЛИЯНИЕ ТРУДОВОЙ МИГРАЦИИ НА ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ХАНТЫ-МАНСИЙСКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА – ЮГРЫ	169
Глава 9. ФОРМИРОВАНИЕ ОМНИКАНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ В КОМПАНИИ	200
Глава 10. ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ: ИСТОРИКО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАКУРС ПРОБЛЕМЫ	220
ПРИЛОЖЕНИЯ	237

ПРЕДИСЛОВИЕ

Вопросы развития конкурентной среды в последнее время все больше рассматриваются с точки зрения разнородных подходов, не только экономических, но и социальных. Предметом конкурентной борьбы между регионами являются государственные программы и проекты, связанные с размещением инвестиций и территориальной организацией хозяйства, а также с решением социальных проблем. Конкурентоспособность региона зачастую определяется наличием стабильно работающих предприятий и качественно сформированной кадровой политикой.

В представленном исследовании авторами изучаются разнонаправленные проблемы относительно развития региона, отдельных его секторов, а также организаций.

Материалы монографии отражают актуальные вопросы (с учетом специфики региона) трудовой миграции и ее влияния на экономическое развитие Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. Представлен анализ приоритетных направлений формирования торговых организаций с учетом последних изменений в секторе розничной торговли и потребительских предпочтений в г. Нижневартовске; рассмотрен алгоритм исследований конкурентной среды как многогранный сложный проект.

Бренд территории, в частности отдельного муниципального образования, всегда рассматривался как необходимый элемент процесса повышения конкурентоспособности территории и привлечения внимания потенциальных инвесторов.

Большой объем материала монографии посвящен вопросам управления персоналом и кадровым стратегиям, что предопределяет устойчивое развитие организаций в новых экономических условиях. Авторами особый акцент сделан на вопросы ротации кадров, оценки деловой репутации, совершенствования организационной культуры.

Социально-экономический аспект отражает вопрос школьного воспитания в рамках концепции «Бережливый регион», что отразится на будущей подготовке кадров с учетом стратегических интересов территорий.

Авторы выражают глубокую признательность всем тем, кто помог в подготовке данной монографии.

Глава 1

БРЕНДИНГ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ СЕВЕРНОЙ ТЕРРИТОРИИ: ТЕОРИЯ, МЕТОДИКА И ПРАКТИКА

Профессиональное продвижение территории – одно из актуальных и перспективных направлений современной науки. Сегодня территория – это товар, который необходимо реализовать на взаимовыгодных условиях продавца и покупателя. С точки зрения рыночной экономики, сформированный бренд территории является, прежде всего, ресурсом, способным обеспечить конкурентоспособность территории и оптимизировать ее дальнейшее развитие. Не вызывает сомнения, что бренд – это нематериальный актив муниципального образования, дающий дополнительные возможности социально-экономического развития, повышающий уровень жизни населения, а также способствующий интенсивному развитию всей территории в целом.

Истоки брендинга территории как научного направления в большей степени связаны с зарубежными исследованиями. За последние два десятилетия опубликовано обширное количество работ по маркетингу территорий в основном британских и американских авторов: Д. Хайдера, И. Рейна, Ф. Котлера, С. Варда, С. Анхольта, К. Динни, Д. Мартина и др.

В российской науке и практике интерес к территориальному маркетингу стал проявляться лишь с 2003 г. Именно в это время были разработаны и приняты государственные проекты, такие как «Концепция продвижения национального и региональных брендов товаров и услуг отечественного производства», «Стратегия развития туризма в Российской Федерации» и др.

В настоящее время отечественные и зарубежные эксперты и аналитики сходятся во мнении, что в ближайшее время российские города начнут жестко конкурировать друг с другом за привлечение потребителей в виде инвесторов, населения, туристов. В условиях глобальной интеграции и постоянного роста конкуренции, создание имиджа и бренда выходит на первый план [28].

Сегодня тема территориального брендинга получила широкое распространение в научных и профессиональных кругах России и зарубежья, о чем свидетельствует обширная теоретико-методологическая база.

Сущность и содержание научных дефиниций «бренд», «территориальный брендинг» детализированы в трудах Ф. Котлера, С. Анхольта, И. Рейна, Д. Хайдера, К. Динни, А.П. Панкрухина, И.А. Василенко и др.

Методология территориального брендинга нашла отражение в работах Ж.Н. Капреферера, Д.В. Визгалова, И.С. Важениной, А.Е. Согомонова, Р.А. Лэнхема, К. Кубацки и др.

Тема продвижения муниципальных образований представлена трудами В.К. Тишковой, В.А. Тишкова, В. Блашенко, В. Дубейковского, Д. Байтермана, Д.В. Визгалова, И.С. Важениной и др.

Специфика работы над брендом северных территорий отмечена в немногочисленных работах российских исследователей: А.К. Стась описывает опыт формирования бренда Сибири и Дальнего Востока, А.П. Панкрухин – города Салехарда, Д.В. Визгалов – Приморского края. Факт единичных научных исследований во многом связан с трудоемкостью процесса формирования бренда северных городов, обусловленного природно-климатическими условиями и спецификой социально-экономического развития.

Рассмотрим сущность и содержание научных дефиниций «бренд», «бренд территорий», «брендинг территории» с точки зрения справочных изданий и авторских подходов.

В современных условиях определение научного понятия «бренд» с позиции маркетинга, PR, рекламы и менеджмента неоднозначно.

Говоря об этимологии слова «бренд», стоит отметить его английское (в ряде источников – скандинавское) происхождение. В дословном переводе «brand» – это «клеймо для скота», «сорт», «марка». Слово имеет и метафорический перевод «факел», «меч» от староанглийского «burn» – «пылать», «гореть».

Современные исследователи выделяют три этапа эволюции понятия «бренд»:

– 1 этап: под брендом понимается «метка раскаленным металлом, служащая для идентификации»;

– 2 этап: к бренду относили новый, только вышедший на рынок товар;

– 3 этап: понятие «бренд» конкретизируется как «*особая метка товара*» [29].

В русском языке понятие «бренд» появилось лишь в начале 90-х гг. XX в., причем во многих словарях иностранных слов данный термин долгое время был не зафиксирован.

Первоначально справочные издания отождествляли понятия «бренд» и «торговая марка». Подтверждением тому служит определение, данное в «Большом толковом словаре»: «узнаваемая, дорогая торговая марка, «зарубка» в сознании потребителя [4].

«Учебный словарь терминов рекламы и паблик рилейшенз» трактует бренд следующим образом: «символ, название или дизайн, который обозначает вид услуги или продукта отдельного производителя и выделяющий его среди остальных; известная товарная марка, которая обрела популярность во многом благодаря положительным маркетинговым операциям» [23].

«Экономический словарь» к бренду относит «фабричную или торговую марку со своим виртуальным окружением» [33].

Признанные классики маркетинга Ф. Котлер и К.Л. Келлер брендом называют товар или услугу, обладающую свойствами, отличающими их от других товаров и услуг, призванных удовлетворять ту же потребность. Авторы делают акцент, что бренд – это воспринимаемая сущность, корнями уходящая в реальность, но отражающая восприятие и даже индивидуальные отличия потребителей [12].

Эксперт в области рекламы и связей с общественностью российский исследователь А.Н. Чумиков расширяет определение бренда:

– графический и смысловой образ субъекта, который получил высокую степень известности, лояльности и, как следствие, эмоционального доверия, не требующего рациональной аргументации;

– высшая стадия развития имиджа;

– приобретенная репутация, выраженная в четком и позитивном восприятии смысловых (текстовых, визуальных, аудиальных, сенсорных) сообщений [31].

Более того, в настоящее время понятие «бренд» продолжает расширять свои границы. Так, по данным регионального PR-портала, бренд – это:

- определенный психологический процесс, основой которого является восприятие потребителя;
- сила, побуждающая представителей разного пола, возраста и социального статуса, совершать одни и те же поступки;
- совокупность положительных социопсихологических и функциональных качеств, соотносимых с товаром или услугой;
- процесс, в котором сочетаются функциональные свойства, создающие конкурентные преимущества, являющиеся в глазах потребителей достаточными для покупки данного продукта;
- сумма свойств товара: его цены, внешней упаковки, репутации, истории и способа распространения и рекламирования [36].

Проведя анализ сущности и содержания научной дефиниции «бренд», можно констатировать, что в отличие от торговой марки бренд не имеет легального статуса и устоявшегося единообразного определения.

«Бренд территории» – относительно новый термин в науке. Ф. Котлер считал этот продукт явлением конца XX в.

Одним из первых исследователей в области бренда территории является признанный эксперт и автор концепции национального бренда С. Анхольт. Исследователь убежден, что все страны подобны товарам и должны быть подвержены брендингу. Он утверждает, что обязательна связь бренда с публичной дипломатией, которая должна развиваться в условиях интенсивного развития торговли, туризма, экспорта и инвестиций [35]. Именно С. Анхольт в начале 2000-х гг. впервые употребил словосочетание «брендинг мест» в качестве научной дефиниции, примерно в этот же промежуток времени он ввел понятие «национальный бренд», что послужило толчком для дальнейшего развития в области бренд-маркетинга. Прошло не менее десятка лет, прежде чем ученый разработал целую систему для оценивания результатов национального брендинга.

По мнению зарубежного ученого К. Динни, территориальный бренд – это «комплексное явление, уникальная многомерная смесь элементов, обеспечивающих нацию культурно обусловленной

дифференциацией и актуальностью для всех ее целевых аудиторий» [9]. Данный факт является основным отличием бренда территории от бренда продукта.

Как отмечает отечественный исследователь С.Н. Андреев, бренд территории – это комплекс отличительных свойств, который отражает своеобразие, уникальные потребительские черты данной территории, получившие известность и общественное признание и являющиеся продаваемым продуктом данного региона [1].

В свою очередь А.П. Панкрухин считает, что «бренд территории» – это содержательное и системное определение. Автор расширяет понятие и выделяет целый спектр составляющих его компонентов:

- неповторимый позитивный и эмоциональный образ, сочетающий в себе исторические, социально-культурные, природные, производственные и ряд других уникальных характеристик территории, которые приобрели популярность в обществе;
- обещание основным потребителям желаемых потребительских свойств;
- гарантированное удовлетворение потребностей целевых аудиторий;
- положительные ассоциации, напоминающие о территории и побуждающие к потреблению данной территории;
- основной фактор доходов и преимуществ территории среди конкурентов, важный нематериальный актив;
- общее впечатление, которое производит территория на потребителей, вся сумма символических и материальных элементов, дающих городу уникальность;
- идентичность города среди конкурентов;
- намного больше, чем уникальность территории на основе положительных ассоциаций, – это сам процесс формирования этих ассоциаций;
- множество материальных, функциональных и эмоциональных компонентов, которые в сумме дают неповторимый набор ассоциаций и впечатлений с данной территорией в общественном сознании;

– комплекс представлений в сознании жителей города, основывающихся на ментальных, вербальных и визуальных проявлениях. Бренд города складывается через пропаганду ценностей, налаживание коммуникаций и постановку целей [19].

Обобщив вышесказанное, можно сделать вывод, что «бренд территории» – это результат, а «брендинг территории» – это осознанная и целенаправленная деятельность по разработке и внедрению комплекса мероприятий, способствующих максимальному удовлетворению социально-экономических интересов территории [13].

С. Анхольт в книге «Бренд всем судья: как бренд территорий и продуктов может помочь развитию мира» приводит доказательства полезности брендинга стран, ведь данное явление позволяет грамотно управлять ресурсами, снижать риски и ускорять темпы развития территории. В своем более позднем труде С. Анхольт акцентирует внимание на том, что бренд территорий – не только яркая упаковка, это переплетение масштабных действий экономики и управления [2].

Таким образом, процесс брендинга – это «процесс создания, планирования и коммуникационного распространения названия и идентичности с целью создания или управления репутацией» [21].

Проведя анализ научной литературы и интернет-ресурсов, можно сделать вывод, что единого подхода к определению сущности и содержания научных дефиниций «бренд», «бренд территории», «брендинг территории» не сложилось. Различность трактовок обусловлена сложностью определения носителя бренда территории – внешней или внутренней аудитории. Закономерен вывод, что бренд территории – это что-то среднее между восприятием ее жителями и его внешними целевыми аудиториями (стейкхолдерами). Таким образом, акцент на территориальной идентичности становится центральной осью в процессе создания бренда.

Отметим, что в рамках данного исследования понятия «бренд города (муниципального образования)» и «бренд территории», в общем, синонимичны, различия заключаются в масштабе брендируемого объекта.

Бренд муниципального образования – это «раскрученная» марка, подтверждающая имидж и репутацию города, вызывающая

позитивный эмоциональный отклик потребителей и выделяющая город среди конкурентов. Он аккумулирует и акцентирует положительные свойства муниципального образования: его исторические и современные особенности, конкурентные преимущества и визуальные знаки, отражающие наиболее благоприятный признак, по которому нужная целевая аудитория его распознает.

Существенное отличие бренда муниципального образования от бренда торговой марки состоит в следующем:

– бренд города включает в себя не только внешнее, но и внутреннее содержание. Невозможно создавать благоприятное впечатление о территории, пользуясь только внешними характеристиками города, если у целевых аудиторий не сформировано о нем положительное впечатление;

– в сознании потребителей есть четкое правило: если по каким-либо причинам не устраивает предлагаемый бренд товара (в силу самых разных факторов), нужно его заменить на другой, более удобный, качественный, современный. Но заменить такой продукт, как бренд города, житель не может. Поэтому городу нужно стремиться оправдывать надежды и ожидания потребителей и первым делом заботиться о содержании бренда, наполняя его лучшими качествами.

Бренд нужен, в первую очередь, для создания положительных эмоций и впечатлений о муниципальном образовании у соответствующих целевых аудиторий, чтобы убедить их действовать в интересах города [36].

Говоря о содержательной стороне брендинга территорий, можно сгруппировать основные действия, направленные на его формирование, по четырем видам:

- акцент на внешнего потребителя;
- акцент на внутренней идентичности территории;
- акцент на процессе формирования идентичности территории;
- акцент на маркетинговой инструментальности [21].

Рассмотрим современные подходы к методике формирования бренда муниципального образования.

Изучение работ российских и зарубежных авторов дает основание отметить, что бренд территории рассматривается через различные сферы и области развития не только хозяйственного,

но и социального и социокультурного направлений. Брендирование муниципального образования имеет свои особенности. В настоящее время недостаточно нарисовать логотип и выпустить сувенирную продукцию, отражающую внешние атрибуты города.

Разработка бренда города – это серьезная задача, требующая научных знаний, соблюдения методического подхода и поэтапной реализации.

Основа (или платформа) бренда – не что иное, как содержание самого бренда, расшифровка его главной идеи, которая помогает правильно понять бренд внешним и внутренним целевым аудиториям.

Для создания основной идеи бренда муниципального образования могут быть использованы как отдельные части, так и сочетание следующих компонентов:

- экология;
- человек-бренд;
- исторические события города;
- праздники, фестивали, мероприятия;
- спорт;
- наука;
- архитектура;
- ландшафт;
- комфортность среды;
- проектная культура;
- качество городского управления;
- государственно-частное партнерство [14].

В целом, для выполнения задачи по созданию качественного бренда необходимо выполнение ряда условий:

- четко и ясно сформулировать лаконичную и амбициозную, но вместе с тем реалистичную идею бренда;
- создать позиционирование бренда с учетом ценностей и характеристик населения;
- проработать идею развития муниципального образования и ее основные этапы;
- вносить эффективные изменения, полезные внешним и внутренним целевым аудиториям;

- выстроить коммуникацию с внутренними и внешними сторонами влияния;
- последовательно применять различные средства маркетинговых коммуникаций [6].

Для этого необходимо оптимизировать расходы на продвижение и эффективно использовать имеющиеся ресурсы.

Исследователи выделяют несколько типов ресурсов:

- кадры (непосредственная команда создателей бренда);
- финансовые ресурсы территории;
- правовые ресурсы и нормотворчество (законность процесса брендинга);
- внутренние резервы территории (все материальные и нематериальные ресурсы) [3].

Также при формировании образа муниципального образования необходимо учитывать:

- общемировые и локальные тренды в развитии общества, экономики, технологий, окружающей среды и их влияние на муниципалитет;
- уже представленные в городе возможности с высоким потенциалом роста, а также наиболее перспективные направления для долгосрочного развития, с учетом сложившейся обстановки и имеющихся ресурсов;
- необходимые инструменты для раскрытия имеющихся особенностей муниципального образования, а также новые аспекты, на которых можно сделать акцент при формировании медиапортрета;
- оригинальность и уникальность выбранного образа;
- возможность внешней поддержки города в его развитии;
- соотношение прибыльного для муниципального образования направления деятельности и векторов развития, которые будут способствовать идентификации города [3].

Такая проработка вопроса позволит выявить элементы, на основе которых строится образ в настоящее время, и определить, что необходимо развивать для формирования яркого, запоминающегося бренда в будущем. Это могут быть изменения инфраструктуры, налоговой политики, взаимодействия государственных структур и бизнеса и т.д. Другими словами, необходимо

определить вектор формирования бренда, который даст наиболее полное представление о муниципалитете и выявит его существенные отличия от аналогичных городов [27].

Если у города есть бренд, значит будет понимание, к чему стремиться и как правильно действовать, чтобы добиться успеха при решении важных вопросов. Частные и коммерческие организации, туристические фирмы, отели и другие участники рыночных отношений одними из первых должны знать, в чем заключается миссия муниципального образования.

В настоящее время выделяют следующие этапы жизни бренда:

- первый этап – подготовительный, создание бренда;
- второй этап – поддержка сформированного бренда [24].

Технология создания бренда муниципального образования предполагает обязательное соблюдение последовательных этапов деятельности. Рассмотрим этапы создания бренда города, предложенные российским исследователем В. Дубейковским [10] (рис. 1.1).

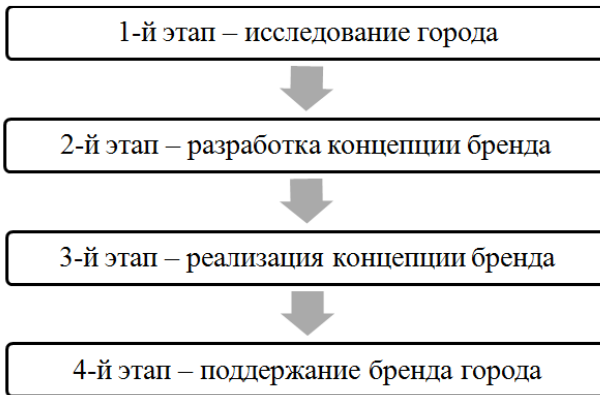


Рис. 1.1. Этапы создания бренда города

Первый этап – исследование муниципального образования; итогом данного этапа должно быть полное понимание идентичности территории.

Второй этап – создание концепций бренда, которое завершается выбором только одной идеи, наиболее точно отражающей уникальность города.

Третий этап – воплощение идеи бренда, в основу которой входит визуализация идеи.

Четвертый этап – разработка организационной структуры, которая будет окружать бренд места, а также необходимых программ поддержки и продвижения бренда.

По мнению В. Дубейковского, на этапах разработки бренда не стоит забывать о жителях территории, их нужно активно вовлекать в процесс, так как они являются будущими потребителями и носителями идентичности бренда. Привлечение жителей – один из важных инструментов создания бренда как основной идеи, главной задачей которой является объединение горожан и связь с внешним миром [10].

Говоря о первом этапе, отметим, что существует несколько факторов, оказывающих воздействие на создание городской идентичности:

- стабильность – климатические условия, местоположение, история;

- изменчивость (изменяемость в течение длительного времени) – количество жителей города, внешние характеристики муниципалитета, уровень благополучия горожан, местные культурные особенности;

- символичность – атрибуты города, культура поведения, символические события, политическая обстановка, тенденции моды, характер коммуникации и др.

Внешние потребители получают положительное представление о городе только тогда, когда их взгляды совпадают с представлениями городских обществ. Таким образом, можно говорить о том, что бренд города – это не столько коммерческий, сколько социальный проект [5].

Рассмотрим тенденции, которые могут оказать существенное влияние на определение облика бренда города на уже существующих примерах:

- объединение городских организаций и сообществ вокруг единой цели (например, различные активные процессы в г. Пензе,

направленные на маркетинг города в рамках программы «Пенза – город инициатив»);

- активная деятельность специалистов по связям с общественностью города при хорошей финансовой поддержке и со стороны власти, и со стороны инвесторов;

- борьба за коммерциализацию пространств, основанных на эмоциях (например, неожиданное решение Касперского создать корпоративное мероприятие в г. Урюпинске, который сейчас именуется столицей российской провинции) [10].

Таким образом, создание и разработка бренда города – действительно, важный и трудоемкий процесс. Бренд города – это результат масштабного труда, в котором должны участвовать не только управленческий аппарат муниципалитета, но и все заинтересованные группы общественности и отдельные лица (стейкхолдеры), а также местные жители. Задачей администрации города является проведение необходимых исследований территории – опросов, анализа конкурентоспособности муниципалитета, оценки финансово-экономических, политических и других возможностей, а также разработка основной стратегии. При этом планирование развития территории должно носить комплексный характер и быть системным. Решению данной задачи во много будет способствовать использование программно-целевого подхода в управлении брендом муниципалитета.

Отметим, что программно-целевой подход – это вид управления, в основе которого лежит ориентация деятельности на достижение поставленных целей; при программном управлении во главу угла ставится не сложившаяся организационная структура, а управленческие элементы программы, программными действиями [34].

Преимущества данного метода заключаются в том, что его реализация способствует как пространственной (объединение действий экономических отраслей), так и временной (достижение четкой последовательности движения к конечной цели) экономической интеграции [30].

Как отмечают современные исследователи, в странах с высоким уровнем экономических отношений программно-целевой подход к управлению оценивается как перспективный. По данным 2013 г. в Европе данный подход используют свыше 40% стран,

чьи программы направлены на развитие социально-экономического состояния регионов [7].

В действующей системе управления данный подход занимает лидирующие позиции и успешно используется во многих отраслях народного хозяйства. В соответствии с «Программой повышения эффективности управления общественными (государственными и муниципальными) финансами на период до 2018 года» достаточно активно осуществляется внедрение программно-целевых методов управления государственными программами и проектами [20].

Важнейшим преимуществом программно-целевого управления брендингом территории является установка на перспективы развития, динамичность и целевая ориентация, что позволяет усилить системную составляющую в процессе управления.

Данный подход состоит из нескольких этапов.

1. Стратегическое планирование (разработка долгосрочных целей и планов в условиях повышенной турбулентности внешней среды):

- детальное обсуждение управленческим аппаратом муниципалитета долгосрочных планов со стейкхолдерами и командой специалистов;

- рассмотрение всех предложений и замечаний;

- использование их для корректировки первоначальных планов.

2. Оценка организационной структуры управления (четкое распределение функций, контроль их выполнения, оценка каналов коммуникации).

3. Разработка основных целей (они должны быть сформулированы на всех уровнях управления).

4. Доведение целей до каждого ответственного лица (обсуждение целей и задач на общем собрании).

5. Процесс реализации целей:

- закрепление целей за конкретным исполнителем;

- анализ ресурсов;

- установление сроков реализации;

- контроль выполнения целей во всех подразделениях;

- своевременность вмешательства в процесс управления.

6. Оценка результатов (достигнутые итоги обсуждаются и анализируются).

7. Корректирование целей (процесс корректировки осуществляется после выявления степени прогресса) [32].

При этом ограниченность программно-целевого подхода связана с тем, что в реальной жизни изменение условий функционирования может привести к тому, что намеченные мероприятия перестанут быть эффективными либо вообще станут невозможными [22].

Таким образом, можно констатировать, что в геобрендинге программно-целевой подход к управлению восприятием территории является актуальным, так как способен оптимально решить поставленные цели и задачи. Именно комплексные, интегрированные программы содействуют скорейшему решению наиболее важных проблем посредством сосредоточения имеющихся ресурсов и координации действий исполнителей разной ведомственной подчиненности.

Рассмотрим возможность использования теоретико-методологических основ брендинга применительно к муниципальному образованию северной территории – г. Нижневартовску.

Краткая характеристика муниципалитета: Нижневартовск – город окружного значения, расположенный на правом берегу Оби, в среднем ее течении, в 800 километрах от областной столицы г. Тюмени и в 400 километрах от столицы округа г. Ханты-Мансийска.

История Нижневартовска датируется началом XIII в., эпохой Сибирского ханства. Годом основания города принято считать 1909 г., когда на правом берегу Оби по названию пристани Нижневартовская и возник данный населенный пункт. Быстрое развитие муниципалитета начинается после открытия в 1960-х гг. нефтегазовых месторождений в ХМАО. В Нижневартовском районе находится самое большое нефтяное месторождение России – Самотлорское.

В многонациональном и поликонфессиональном Нижневартовске с численностью населения 250 тыс. человек проживает около 100 национальностей. Каждый третий житель города является представителем молодежи от 14 до 30 лет. Молодежь принимает

активное участие в общественной, политической, социально-экономической и культурной жизни города.

Нижневартовск – это территория, которая по основным параметрам не отличается от большинства российских северных городов. К основным характеристикам можно отнести: суровый климат, болотистую местность, конечную железнодорожную станцию, недиверсифицированную экономику, сложную экологическую ситуацию и т.д.

В настоящее время работа по брендированию Нижневартовска не носит системный характер. В рамках данного исследования были проанализированы ресурсы муниципалитета в аспекте перспектив брендирования территории.

На этапе выбора основной идеи бренда территории были охарактеризованы такие ресурсы, как исторические события, фестивали-символы, экология, человек-бренд, спорт, наука, архитектура, ландшафт и т.д., с целью определения наиболее важных характерных качеств города Нижневартовска.

Изучение истории территории позволяет заключить, что Нижневартовск является сравнительно молодым городом – в 2017 г. ему исполнилось 45 лет. Исторические факты из жизни города не являются уникальными и имеют черты сходства с реалиями исторического развития других северных нефтяных городов.

В отношении экологической обстановки можно отметить, что территория не претендует на звание самого чистого города, так как здесь развивается нефтяная промышленность и ведется активная добыча природных ресурсов.

Природно-климатическую характеристику муниципалитета можно коротко представить следующим образом: северный край и город вечной зимы. Отличительная особенность резкого континентального климата города – короткое лето и длинная холодная зима с большим количеством снега. Жители города отмечают, что лето в данном населенном пункте проходит незаметно, но зато снега, метели и лютые морозы здесь довольно обыденное явление.

В городе проживают известные олимпийские чемпионы мира по борьбе, дзюдо, лыжным видам спорта и баскетболу (Станислав Динейкин, братья Ковалевские, Георгий Балакшин, Александр Малетин, Евгений Макаренко, Вера Москалюк и др.).

Город по праву можно считать «спортивным», так как здоровому образу жизни здесь уделяется большое внимание. Активно развиваются зимние виды спорта – лыжи, биатлон. По таким направлениям, как дзюдо, бокс, борьба, спортсмены из Нижневартовска приносили не одну золотую награду на Олимпийских играх. Известен по всей России и за рубежом волейбольный клуб «Самотлор», который неоднократно готовил спортсменов для игр в составе сборной России.

Город имеет достижения в сфере образования и науки, именно здесь находится ФГБОУ ВО «Нижневартовский государственный университет», который называют первым вузом Югры [15].

Самым значимым культурным событием города является традиционный фестиваль искусств, труда и спорта «Самотлорские ночи», который проводится с 1975 г. В рамках фестиваля организуется большое количество различных мероприятий, таких как «Праздник дружбы народов», «Сабантуй», «Город мастеров», концерты, выставки, спортивные состязания и т.д.

Нижневартовск входит в пятерку городов России по уровню благосостояния, территория его является достаточно комфортной средой для работы и проживания людей. Практически все сферы жизни общества под пристальным вниманием администрации города и органов управления функционируют на должном уровне.

Сегодня Нижневартовск продолжает свой активный рост и развитие, что отмечено не только в отечественной аналитике, но и в данных журнала «Forbes», где город занимает 14-е место в рейтинге российских городов, наиболее комфортных для ведения бизнеса [11].

Муниципальное образование представляет территорию с достаточно высоким уровнем жизни, экономически благоприятным климатом и хорошими возможностями. Однако, ввиду сурового климата и географической удаленности города от основных рынков, имеются существенные транспортные издержки.

Общей особенностью всех городов ХМАО-Югры является монопрофильность их экономической системы. В городской структуре экономики доминирует топливно-энергетический комплекс, и данное обстоятельство позволило избежать характерных для большинства других российских городов экономических и инфраструктурных проблем. Основной угрозой развития

муниципальных образований округа является снижение добычи нефти и газа. Решение данной проблемы заключается в диверсификации экономики. В качестве основной модели развития городов ХМАО-Югры чаще всего выбирается инновационный путь с сохранением конкурентных преимуществ в нефтегазодобывающей отрасли, развитием сервисных и торговых сфер экономики муниципалитетов.

Важными проблемами, которые актуализируются в документах стратегического развития городов ХМАО-Югры, являются проблемы:

- роста и развития человеческого потенциала;
- сохранения уровня качества жизни и качества городской среды.

Данные проблемы усиливаются в контексте тенденций социального развития городов. В муниципалитетах отмечается рост численности среднего класса, а диверсификация и развитие сервисной инфраструктуры экономики повышают требования горожан к качеству жизни. В условиях конкуренции городов за человеческий капитал эта потребность становится определяющей для их успешного и динамичного развития.

Стратегией социально-экономического развития ХМАО-Югры до 2020 г. и на период до 2030 г. сформулированы перспективы и приоритеты развития городских округов региона:

1. Нефтегазодобыча и нефтегазопереработка (Нижневартовск, Нефтеюганск), развитие нефтегазового кластера (Сургут).
2. Инновационное развитие (Нижневартовск, Нефтеюганск, Сургут, Ханты-Мансийск).
3. Развитие агропромышленного комплекса (Нефтеюганск, Нижневартовск, Ханты-Мансийск).
4. Стройиндустрия (Нижневартовск, Нефтеюганск, Ханты-Мансийск).
5. Развитие малого и среднего бизнеса (Нижневартовск, Нефтеюганск, Сургут, Ханты-Мансийск).
6. Лесопереработка (Нижневартовск, Нефтеюганск).
7. Развитие городской инфраструктуры (Нефтеюганск).
8. Развитие транспортной инфраструктуры (Нижневартовск, Сургут).

9. Социальная сфера и среда обитания (Нижневартовск, Сургут, Ханты-Мансийск).

10. Развитие технологичного потребления (Сургут) [25].

Проанализировав программу долгосрочного развития округа, можем констатировать, что муниципальные образования ХМАО-Югры имеют практически единообразную отраслевую структуру, схожие климатические условия и географическое положение, примерно равную плотность населения и уровень благосостояния, общие проблемы и перспективы развития.

При работе с брендом территории важную роль играет «Стратегия социально-экономического развития города Нижневартовска до 2020 и на период до 2030 года».

В долгосрочной перспективе социально-экономическое развитие города Нижневартовска будет определяться следующими основными тенденциями:

- сохранением системообразующего влияния нефтедобывающего комплекса на базовые социально-экономические процессы в городе;

- сокращением доли населения в трудоспособном возрасте в сочетании с сохранением дефицита квалифицированных рабочих и инженерных кадров;

- сохранением относительно высокого уровня цен на ввозимые в город товары производственного назначения и массового спроса, определяемого высоким уровнем удельных транспортных издержек;

- сохранением высокого уровня удельных капитальных затрат в отраслях промышленного и гражданского строительства;

- ростом активности малого и среднего бизнеса;

- расширением сферы услуг;

- реформированием жилищно-коммунального хозяйства, нацеленным на повышение энергоэффективности [26].

Основные варианты долгосрочного социально-экономического развития города Нижневартовска определяются степенью реализации следующих ключевых факторов:

- благоприятной конъюнктурой на внешнем и внутреннем рынках нефти;

- эффективностью добычи нефти, в том числе ее трудноизвлекаемых запасов;
- степенью диверсификации структуры экономики города;
- демографическим развитием;
- интенсивностью повышения качества человеческого капитала;
- развитием инфраструктуры;
- интенсивностью разработки и эффективностью внедрения инноваций, в том числе в отраслях промышленного и гражданского строительства, жилищно-коммунального хозяйства;
- эффективностью институтов, поддерживающих предпринимательскую и инвестиционную активность;
- социально-экономическим развитием Ханты-Мансийского автономного округа – Югры и Российской Федерации [26].

В отношении развития города муниципальной администрации предложены два сценария: инерционный (консервативный) и инновационный.

Выделенные сценарии социально-экономического развития муниципалитета основываются на долгосрочных демографических, экономических, социальных прогнозах развития города до 2030 г. Сценарии также ориентированы на «Стратегию социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры до 2030 года».

В соответствии со стратегической программой развития округа территориям предлагаются разные варианты моделей развития регионов, для Нижневартовска была определена стратегия «город комфортного проживания».

С целью исследования особенностей восприятия города его внутренней аудиторией был проведен опрос населения. Из предложенного перечня определений жителям города необходимо было выбрать образ, который, по их мнению, в наибольшей степени ассоциируется с городом Нижневартовском. Респондентам был предложен следующий перечень идентифицирующих определений города Нижневартовска:

- город нефтяников;
- город вкусной колбасы;
- северная столица;

- жемчужина Сибири;
- город молодежи;
- территория творчества;
- нефтяное месторождение Самотлор;
- город белых ночей;
- Нижневартовский государственный университет – первый вуз Югры;
- памятник покорителям Самотлора;
- город вечной зимы;
- город строительства;
- «молочный» город.

В опросе приняло участие 129 человек (42 мужчины и 87 женщин), представляющих 3 возрастные группы:

- 1-я группа – до 25 лет;
- 2-я группа – от 26 до 35 лет;
- 3-я группа – от 36 и старше.

Для ответа на вопрос необходимо было выбрать высказывание, которое бы соответствовало характеристике нашего города. По мнению первой группы горожан (до 25 лет), лидируют три ассоциации:

- нефтяное месторождение Самотлор – 25%;
- город нефтяников – 19%;
- город молодежи – 19%.

У средней возрастной категории (от 25 до 35 лет) Нижневартовск в большей степени ассоциируется с:

- городом нефтяников – 23%;
- городом молодежи – 21%;
- нефтяным месторождением Самотлор – 17%.

Респонденты старшего поколения (от 36 и далее) сделали выбор в пользу следующих ассоциаций:

- город нефтяников – 20%;
- город белых ночей – 20%;
- город молодежи – 19%.

Таким образом, при выборе ассоциативных факторов, которые могли бы стать основой для формирования бренда города Нижневартовска, определились следующие лидеры:

- нефтяная отрасль (одно из самых больших нефтяных месторождений – Самотлор);
- суровые климатические условия (территория Крайнего Севера, белые ночи);
- белые ночи (климатическая особенность и одновременно масштабный традиционный фестиваль «Самотлорские ночи»);
- молодой возраст жителей (возраст города – 45 лет, средний возраст населения города – 34 года).

Поскольку при брендировании территории необходимо выявить сильные дифференцирующие признаки, обратимся к оценке дифференцирующей силы тех характеристик, что были задействованы в опросе.

Признак «нефтяная промышленность», безусловно, характеризует локацию, но если он будет заложен в качестве основы бренда города, то Нижневартовск рискует затеряться среди подобных северных городов, экономика которых базируется на данном отраслевом сегменте.

Не обладает дифференцирующей способностью и признак «суровые климатические условия», так как для северных территорий это общее определение. Если говорить о событийном имидже города (фестиваль «Самотлорские ночи»), то данное мероприятие форматно схоже со многими фестивалями труда и отдыха.

Характеристика «город молодежи» обнаруживает достаточно высокий процент присутствия во всех группах ответов. Этот факт убеждает в ценности ее социального восприятия, для которого есть свои объективные основания.

В настоящее время наличие молодых и креативных идей приветствуется в руководящем аппарате управления муниципалитета. В городе создана и активно действует Общественная молодежная палата, куда входят активные и неравнодушные студенты города.

Особую роль в развитии молодежного движения играет муниципальное автономное учреждение «Молодежный центр». В рамках данного учреждения функционируют следующие направления:

- детский оздоровительный отдых;

- трудоустройство для подростков;
- волонтерские и добровольческие объединения;
- сбор идей и реализация мероприятий и т.д.

МАУ «Молодежный центр» курирует муниципальные, региональные и всероссийские детские, подростковые и молодежные проекты.

Для привлечения и удержания молодого поколения город Нижневартовск может предложить достойное высшее учебное заведение – Нижневартовский государственный университет, который вошел в число лауреатов и получил звание «Лучший вуз Урала – 2014», а в 2015 г. – звание «Лучший учебный центр Российской Федерации», в 2017 г. вуз улучшил свои позиции в Национальном рейтинге университетов России [18].

Учитывая, что одним из важнейших условий формирования бренда города являются коммуникации, целевыми аудиториями, заинтересованными в продвижении бренда, будут:

- инвесторы, акционеры, руководители предприятий (заинтересованные как работодатели в будущих молодых специалистах);
- абитуриенты и студенты (заинтересованные в получении высшего образования и дальнейшем трудоустройстве);
- молодые люди в целом (заинтересованные в достойных условиях для жизни, личностном развитии и самореализации);
- родители и люди старшего поколения (заинтересованные в комфортной среде для социализации своих детей и внуков).

Таким образом, можно констатировать, что муниципальное образование город Нижневартовск – это небольшой северный город, достаточно известный в российском масштабе как столица уникального нефтяного месторождения Саяногорск. Укрепление его привлекательного образа – вопрос времени и правильно построенной коммуникации.

Наиболее эффективным каналом коммуникации для молодой аудитории сегодня является Интернет. У молодежи г. Нижневартовска есть собственный официальный сайт, на котором можно ознакомиться со всей необходимой информацией о развитии молодежных направлений [16].

На сайте размещены следующие рубрики:

– «Проекты» – сюда входят проекты различных направлений: молодежные, городского добровольческого центра, детского центра, по трудоустройству и т.д.;

– «Инфоцентр» – перечень официальных документов, касающихся детей, подростков, молодежи, молодых семей, а также детских и молодежных объединений, информация о студенческих скидках и т.д.;

– «Календарь» – данная вкладка представляет собой календарь ближайших событий, конкурсов и акций с подробным описанием каждого мероприятия;

– «Галерея» – фотоматериалы о прошедших событиях.

Данный информационный ресурс регулярно проводит различные опросы, чтобы обязательно учесть мнение молодых людей о развитии того или иного направления. Также на главной странице сайта размещен призыв к незамедлительному действию: «Есть идеи? Звони!», который не оставит равнодушным ни одного активиста.

Говоря о графическом интерфейсе сайта, можно отметить, что он выполнен в ярких цветах (оранжевый и белый). Сайт имеет стильный дизайн, в соответствии с современными тенденциями и техническими возможностями. Данный информационный ресурс может быть одним из эффективных каналов коммуникации в процессе брендинга и одновременно отражать основную идею бренда муниципального образования.

Молодежь города является важным социальным ресурсом, который может быть выведен на первый план при построении бренда. Определение «молодой» подходит не только для акцентирования внимания на молодой части населения, но и справедливо в отношении самого города Нижневартовска. Идея молодости, положенная в основу бренда, может послужить для дополнительного различения города среди аналогичных северных городов и для укрепления его идентичности. Постановка акцента на молодежном ресурсе представляется наиболее содержательным и идейно перспективным направлением в выборе брендинговой стратегии, которая призвана охватить и объединить все сферы развития локации.

Литература

1. Андреев С.Н. Маркетинг территорий: теория и практика // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2010. № 3. С. 178–185.
2. Анхольт С. Бренд всем судья: как бренд территорий и продуктов может помочь развитию мира. М.: Добрая книга, 2010. 230 с.
3. Блашенкова В. Бренд территории: создание и продвижение. М.: Нобель Пресс, 2011. 320 с.
4. Большой толковый словарь русского языка. URL: <http://www.dic.academic.ru> (дата обращения: 01.06.2017).
5. Бренд городов. Реклама, маркетинг, PR. URL: <http://www.sostav.ru/publication/brending-territorij-trendy-2014-2015-14265.html> (дата обращения: 06.06.2017).
6. Брендинг городов. URL: http://zg-brand.ru/statiy/branding/brending_gorodov/ (дата обращения: 05.06.2017).
7. Важенина Т. Ю. Целевые программы как инструмент государственного регулирования регионального развития // Предпринимательство. 2013. № 1. С. 116–123.
8. Вартанова Е.Л. Медиаэкономика зарубежных стран: Учебное пособие. М.: Аспект Пресс, 2003. 288 с.
9. Динни К. Национальный бренд: лучшие мировые практики. М.: Манн, Иванов, Фербер, 2011. 299 с.
10. Дубейковский В. Брендинг территорий. Региональный портал о рекламе. URL: <http://rekportal.ru/persons/vasilij> (дата обращения: 10.06.2017).
11. Как мы считали. Forbes. URL: http://www.forbes.ru/rating/30-luchshih-gorodov-dlya-biznesa-2013/2013#all_rating (дата обращения: 10.06.2017).
12. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 14-е изд. СПб.: Питер, 2015. 800 с.
13. Котлер Ф., Асплунд К., Рейн И., Хайдер Д. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы. СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005. 375 с.
14. Красноярск. Официальный сайт администрации города Красноярска. URL: <http://www.admkrsk.ru/city/Pages/default.aspx> (дата обращения: 09.06.2017).
15. Краткая история Нижневартовска. URL: <https://bestmaps.ru/goroda/nizhnevartovsk> (дата обращения: 03.06.2017).
16. Молодежь Нижневартовска. Молодежный центр города Нижневартовска. URL: <http://molod-nv.ru> (дата обращения: 09.06.2017).

17. Общероссийский портал взаимодействия власти, бизнеса и общества (г. Сургут). URL: <http://usirf.ru/news/modeli-razvitiya-i-sravnitelni-analiz-goroda-surguta-s-referentnimi-gorodami.html> (дата обращения: 09.06.2017).
18. Официальный сайт Нижневартковского государственного университета. URL: <http://nvsu.ru/ru/partneryi/> (дата обращения: 08.06.2017).
19. Панкрухин А.П. Маркетинг территорий. 2-е изд. СПб.: Питер, 2006. 416 с.
20. Патрахина Т.Н. К вопросу о применении проектно-целевого подхода в стратегическом управлении системой образования // Молодой ученый. 2015. № 16(96). С. 291–293.
21. Пикулева О. К вопросу о брендинге и маркетинге территорий // Телескоп. 2012. № 6(96). С. 33–36.
22. Программно-целевой подход в управлении организационным развитием / StudFiles. URL: <http://www.studfiles.ru/preview/3839095> (дата обращения: 07.06.2017).
23. Радченко И.А. Учебный словарь терминов рекламы и публик рилейшенз. Воронеж: ВФ МГЭИ, 2007. 114 с.
24. Разработка бренда. URL: <http://branding.whim.ru/brand/> (дата обращения: 08.06.2017).
25. Стратегия социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры до 2020 года и на период до 2030 года. Департамент экономического развития ХМАО-Югры. URL: <http://www.depeconom.admhmao.ru/deyatelnost/sotsialno-ekonomicheskoe-razvitie/strategiya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-okruga/297873/strategiya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-khanty-mansiyskogo-avtonomnogo-okruga-yugry-do-2020-g> (дата обращения: 06.06.2017).
26. Стратегия социально-экономического развития города Нижневартовска до 2020 и на период до 2030 года: решение Нижневартовской городской Думы от 26.12.2014 № 689. С. 21–28. URL: <https://www.nvartovsk.ru/documents/dumaReshenie/26-12-2014/689.html> (дата обращения: 03.05.2017).
27. Суфиянова Я.Р. Молодежные объединения как основа формирования бренда северного города // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по материалам XL студ. междунар. заочной научно-практ. конф. М.: «МЦНО», 2016 № 11(40). URL: [https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/11\(40\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/11(40).pdf) (дата обращения: 06.05.2017).
28. Тихонова Н.С. Влекут людей красоты разных мест... оценка эффективности брендинга территории // Креативная экономика. 2010. № 11.

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-breninga-territorii> (дата обращения: 05.05.2017).

29. Фокин Н.И. Экономика: в начале было слово. URL: <http://dictionary-economics.ru/word> (дата обращения: 05.06.2017).

30. Черняевский Д.А. Программно-целевой подход к управлению // Креативная экономика. 2010. № 8(44). С. 9–15.

31. Чумиков А.Н. Реклама и связи с общественностью: Имидж, репутация, бренд: Учеб. пособие для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2012. 159 с.

32. Швецова Г.Н. Программно-целевое управление региональной образовательной системой. URL: <http://www.dissercat.com/content/programmno-tselevoe-upravlenie-regionalnoi-obrazovatelnoi-sistemoi> (дата обращения: 05.06.2017).

33. Экономический словарь. ВСловаре.ру. URL: <http://vslovar.ru/slovo/jekonomicheskij-slovar/brend> (дата обращения: 05.06.2017).

34. Юридический словарь. URL: <http://enc-dic.com/legal/Programmno-Celevoe-Planirovanie-I-Upravlenie-14919/> (дата обращения: 09.06.2017).

35. Anholt S. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations. Cities and Regions. Palgrave Macmillan, 2007. 134 p.

36. PR-проекты. Региональный PR-портал. URL: <http://regionpr.ru/page134.html> (дата обращения: 03.06.2017).

Глава 2

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

2.1. Понятие, методы и алгоритм прогнозирования развития торговых организаций

Понятие «прогноз» имеет множество толкований, и выбирать какое-то одно и считать его верным будет неправильно, поэтому только рассмотрев несколько понятий разных авторов [1; 2; 7; 4; 9; 13; 29], можно увидеть всю картину этого способа познания.

По мнению Е.Б. Корева, прогноз – это научно обоснованное суждение о возможных состояниях объектов в будущем и/или об альтернативных путях и сроках их осуществления. Прогноз представляет собой предвидение, предсказание, основанное на определенных данных. Процесс разработки прогнозов называется прогнозированием. И с ним трудно не согласиться, так как прогноз требует именно огромного научного познания, что даст наиболее логично обоснованный вывод по ситуации [12].

Так, Л.В. Сковородкин считает, что прогноз – это документ, отражающий поиск реального и экономически оправданного решения. С этим утверждением тоже сложно не согласиться, потому что многие заинтересованы в прогнозах, чтобы принять наиболее выгодное решение на будущее, что, в принципе, и отражает это определение [22].

Определений прогноза существует гораздо больше и все они отражают его суть, поэтому выбор, как лучше трактовать данный термин, больше остается за исследователями. Рассмотрев разные понятия прогноза, мы можем сказать, что прогноз нацелен на предвидение будущего касаясь определенного объекта, подкрепленное научным познанием. Так как прогноз по своей сути достаточно объемное познание, оно имеет много видов, которые были созданы на разных этапах развития прогноза как способа создания различных моделей перспектив объекта [5; 9].

Для выбора приема и способа прогнозирования необходимо отталкиваться от поставленных целей и задач, которые заложат

основу и будут способствовать дальнейшему исследованию. Выбор остается за исследователем, который ориентируется на решение определенной проблемы. Ни один из методов не может быть рекомендован для использования в любой ситуации [1; 3; 5; 12].



Рис. 2.1. Виды прогнозов

В настоящее время существует большое количество методов прогнозирования (около 220) и появляются все новые благодаря информатизации общества, однако на практике используется малая их часть (рис. 2.1). Это связано с тем, что многие весьма сложны в исполнении, могут занимать длительный период времени, быть ресурсоемкими или же не привести к желанному результату [1].

Прогнозы, среди всего их разнообразия, можно классифицировать по определенным критериям, таким как:

- период упреждения;

- особенности объекта прогнозирования;
- возможность воздействия на будущие прогнозы;
- наличие вариантов развития;
- тип прогноза;
- способ представления [8; 9; 12].

Методы прогнозирования представляют собой сочетание способов выполнения прогностических операций, на основе однородных методов создания и разработки прогнозов при помощи полученной и обработанной информации о действительности [4].



Рис. 2.2. Общие методы прогнозирования

Существует огромное множество методов прогнозирования по разным сферам общественной деятельности (рис. 2.2), но в данном исследовании акцент делается на развитие экономического сектора – рынка розничной торговли, с учетом особенностей поведения потребителей, поэтому чтобы подобрать наиболее эффективные методы, стоит изучить множество методов, которые существуют на данный момент [3; 13; 22,27].

С учетом целей исследования было принято решение разработать алгоритм прогнозирования развития торговых организаций. Детальное описание алгоритма дает более точный и практичный результат. Несмотря на совокупную сложность и трудоемкость процесса, перед началом исследования его рекомендуется прописать более детально (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Алгоритм исследования развития торговых организаций

Для сбора вторичной информации по тематике розничной торговли помогут такие ресурсы, как:

- Федеральная служба государственной статистики;
- Официальный сайт государственных органов местного самоуправления;
- Единый официальный сайт российской государственной статистики;
- статистика, представленная Ассоциацией компаний интернет-торговли (АКИТ);
- веб-аналитика (это мониторинг, измерение, сбор, анализ, представление и интерпретация информации о посетителях веб-сайтов и их запросах).

При проведении полевых исследований, для получения первичных данных рекомендуется проведение опроса с целью выявления разных точек зрения со стороны потребителей.

После проведения полного анализа вторичной и первичной информации, а также результата использования методик в данной

сфере следует из всех полученных выводов сделать прогноз по развитию форм розничной торговли.

Рассмотрев понятия прогнозирования, поняв схему и способ работы методов и приемов прогнозирования, можно заключить, что для понимания всей сути прогноза важны элементы, создающие его. Также важную роль несет информация, которая используется для прогноза, она влияет на точность и вариативность. Методика исследования развития торговых организаций основана на правильно поставленных вопросах и методах их исследования, а способ исследования невозможен без детальной проработки, которая включала в себя способы сбора информации, процесс ее обработки и выводы.

2.2. Основные показатели деятельности розничной торговли г. Нижневартовска

Нижневартовск – это город в России, получивший данный статус в 1972 г. и находящийся в Тюменской области, Ханты-мансийском автономном округе – Югре. По данным сайта местного самоуправления, на 1 января 2016 г. население города составляет 270,846 человек, среднемесячный денежный доход на душу населения оценивается в 39,020,8 руб. [19].

Согласно статистическим данным, оборот розничной торговли в городе составил более 96 млрд. руб., или 106,1% к уровню прошлого года, оборот на душу населения – более 353 тыс. руб., рост – 5% к уровню 2015 г. Торговая площадь в абсолютных показателях за год увеличилась на 52,2 тыс. м². Обеспеченность торговыми площадями на 1000 жителей составила более 931 м², или 119,6% к нормативу, что свидетельствует о лидирующих позициях города не только в регионе, но и по России. Показатель обеспеченности торговыми площадями на 1000 жителей – один из индикаторов развития рынка [19; 18; 20].

Таблица 2.1

Основные показатели прогноза социально-экономического развития г. Нижневартовска на 2017 г. и на плановый период до 2019 г.

Показатели розничной торговли	Единицы измерения	Отчет		
		2014 г.	2015 г.	2016 г.
Оборот	млн. руб. в ценах соответствующих лет	88048,1	90556,5	96066,4
	процентное соотношение к предыдущему году	101,2	90,4	98,5
Индекс-дефлятор	процентное соотношение к предыдущему году	104,1	113,8	107,7

Оборот розничной торговли по итогам 9 месяцев 2016 г. составил 64 400,9 млн. руб., или 90,8% к аналогичному периоду прошлого года. В расчете на одного жителя было реализовано товаров на сумму 238,8 тыс. руб. Этот оборот формируется за счет различных каналов реализации продукции (таблица 2.1).

Таблица 2.2

Виды торговых организаций г. Нижневартовска

Численность торговых организаций					Прирост по сравнению с 2013 г., %
	2013	2014	2015	2016	
Магазины	819	821	832	852	+4,02%
Павильоны	621	622	623	555	-11,7%
Рынки	2	2	2	2	±0
Киоски	5	5	5	5	±0

Рассматривая торговые организации, которые присутствуют на рынке г. Нижневартовска (табл. 2.2), можно наблюдать плавный рост числа предприятий, несмотря на трудную экономическую ситуацию в стране. Однако есть одно заметное сокращение численности павильонов, что связано с закрытием 68 торговых павильонов (непродовольственных товаров) торговой площадью 1020 м²

на территории комплекса торговых павильонов «Сибирский балаган», «Славтэк» [19].

Изучение специализации торговых объектов позволило выявить в г. Нижневартовске распределение реализации определенных групп товаров (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Специализация магазинов г. Нижневартовске

Специализация объекта	2013	2014	2015	2016	Прирост 2016 г. к 2013 г., %
Непродовольственные товары	380	375	376	390	+2,6%
Продовольственные товары	393	394	402	410	+4,3%
Смешанные	46	52	54	52	+13,04%

В целом можно наблюдать почти равномерный спрос как на продовольственную, так и на непродовольственную продукцию. Также можно заметить рост объектов по всем специализациям, что говорит о благоприятном климате для предпринимательской деятельности.

Развитие розничной торговли города также связано с появлением на ее рынке федеральных торговых сетей: 41 розничный магазин общей площадью 27 911,39 м².

Основные виды федеральных и региональных розничных сетей в г. Нижневартовске [14; 19; 25; 26]:

- 1) «Магнит» – 12 объектов торговой площадью 13 525,89 м²;
- 2) «Монетка» – 8 магазинов торговой площадью 5 191,2 м²;
- 3) «Красное&Белое» – 18 магазинов торговой площадью 1 337,1 м²;
- 4) «Карусель» – 2 гипермаркета торговой площадью 7 549,2 м²;
- 5) «Пятерочка» – 7 магазинов со средней торговой площадью 30 м².

Общая площадь торговых комплексов на 01.01.2016 г. с учетом магазинов составляет 179 045,9 м², а без учета – 160 309,2 м². Из них самыми большими по торговой площади являются:

- 1) торговый развлекательный комплекс «Югра Молл» – 32 тыс. м²;

- 2) торговый комплекс «Новый Гулливер» – 20 тыс. м²;
- 3) торговый комплекс «Ланкорд» – 11 087 м²;
- 4) торговый центр «Подсолнух» – 10 157,3 м²;
- 5) многофункциональный комплекс «Европа-Сити» 9 179,2 м².

В отчетном периоде значительным событием в сфере городской торговли стало открытие двух крупных объектов:

– многоуровневого торгово-развлекательного центра «Югра Молл», торговая площадь которого составляет 32 тыс. м². В его составе помимо огромного выбора магазинов присутствует гастрономическая зона с кафе и ресторанами, зона досуга, куда входят кинотеатр, парк развлечений для детей, фитнес-центр [26];

– специализированного торгового центра «Новый Гулливер», торговая площадь которого составляет 20 тыс. м², собравшего под единую торговую площадку мебельные салоны с широким ассортиментом мебели.

Помимо открытия новых объектов была проведена реконструкция первого этажа торгового центра «Ланкорд». На площади 3,5 тыс. м² открылся фермерский рынок «Дары природы», который совмещает в себе принцип фермерского рынка и современного продуктового супермаркета, где реализуются натуральные и свежие продукты от местных фермерских хозяйств и товаропроизводителей [19; 20].

Также с начала года введено в эксплуатацию 11 магазинов торговой площадью 4 905,9 м², которые в основном расположены на первых этажах домов новой жилой застройки; 3 из них являются продуктовыми, где представлена продукция местных производителей.

Общая площадь торговых объектов по данным на 11.01.2017 г. составляет 199 713,37 м², а торговая площадь – 106 805,4 м².

В целом необходимо отметить, что увеличение количества сетевых и небольших предприятий способствует развитию конкуренции, а также повышению качественного уровня отрасли.

Индекс физического объема розничного товарооборота в 2016 г. по оценке Российского комитета статистики составляет 98,5% к уровню 2015 г. Среднемесячная заработная плата в абсолютной величине превысила уровень предыдущего года на 6,0% и составляет 51 560,4 руб.

Таким образом, анализ текущей ситуации на рынке розничной торговли показывает, что г. Нижневартовск по показателям оборота розничной торговли и оборота розничной торговли на душу населения занимает соответственно 18-е и 6-е места среди субъектов РФ. По этим же показателям заметен достаточно весомый прирост в сравнении с 2012 г.: на 22,37% по обороту розничной торговли и 18,3% по обороту розничной торговли на душу населения. Нижневартовск не является исключением из этой статистики, в городе также наблюдается рост этих показателей и развитие по всем направлениям. На рынке города появляются федеральные торговые сети, которые задают темпы роста сектора розничной торговли города и региона за счет своей высокой конкурентоспособности.

2.3. Прогнозные оценки и исследование приоритетных направлений развития торговых организаций г. Нижневартовска

На рынке розничной торговли происходят глобальные перемены: появляется онлайн-рынок, старые формы традиционной торговли преобразуются в новые, меняется поведение потребителя. Эти и многие другие тенденции нуждаются в прогнозе.

Трансформация современной торговой индустрии происходит очень стремительно в течение последних десяти лет, и большинство аналитиков предсказывают и дальнейшие изменения в данном секторе экономики. Поведение потребителей и информационные технологии стали основообразующими факторами данных модификаций. При этом важно отметить двойственность природы трансформации, для которой характерны, с одной стороны, рационализм и информатизация, а с другой – симплификация и эмоциональность [11].

Многие предприятия, которые не успевают адаптироваться к изменению рынка, прекращают свою деятельность, а те, которые способны адаптироваться, используют для выбора приоритетных направлений прогнозирования, что помогает сориентироваться в постоянно меняющемся пространстве.

Прогнозные оценки в данном исследовании строились на количественных параметрах и качественных показателях изменения форматов розничной торговли.

Изучение количественных параметров позволило построить прогноз на основе статистических данных (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Основные показатели прогноза социально-экономического развития г. Нижневартовска на 2017–2019 гг.

Показатели розничной торговли	Единицы измерения	Прогноз		
		2017 г.	2018 г.	2019 г.
		В № 1/ В № 2	В № 1/ В № 2	В № 1/ В № 2
Оборот	млн. руб. в ценах соответствующих лет	101254,0/ 101979,3	106220,3/ 107646,7	110800,5/ 113748,5
	процентное соотношение к предыдущему году	100,0/ 101,1	100,1/ 101,4	100,3/ 101,8
Индекс-дефлятор	процентное соотношение к предыдущему году	105,4/ 105,0	104,8/ 104,1	104,0/ 103,8

В таблице 2.4 представлены прогнозируемые показатели на 2017–2019 гг. как в денежном, так и в процентном соотношении к прошлому году. Прогнозирование на 2017–2019 гг. содержит 2 варианта – оптимистичный и пессимистичный, и они оба говорят именно о росте рынка розничной торговли в г. Нижневартовске, пусть и в разных процентных соотношениях [19; 20].

С учетом реализуемых механизмов поддержки предпринимательства в 2017–2019 гг. средний темп роста оборота предприятий малого и среднего бизнеса в сопоставимых ценах составит, по разным вариантам, либо 101,3%, либо 103,4% [23]. На наш взгляд, это также положительно отразится и на секторе розничной торговли.

При анализе качественных показателей акцент делался на развитие разных форматов розничной торговли. На сегодняшний день можно выделить следующие основные направления необходимости пересмотра форматов торговой деятельности (рис. 2.4) [11].



Рис. 2.4. Факторы, определяющие создание новых форматов торговли

И в этом ключе торговые организации должны найти для себя наиболее приемлемый формат в системе распределения продукции, а также повышения потребительской ценности не только продаваемых товаров, но и предоставляемых в данной сфере услуг.

На сегодняшний день можно выделить три основных вида развития розничной торговли:

1. онлайн-торговля;
2. офлайн-торговля;
3. омниканальная модель.

В 2016 г. 88% потребителей России, опрошенных онлайн, сообщили, что хотя бы однажды совершали покупку в Интернете, при этом показатель стабилен второй год подряд (в 2015 г. он составил 89%), согласно данным, полученным от глобальной исследовательской компании Nielsen [28].

Самыми частыми покупками в сети являются одежда и аксессуары – 53% респондентов, 38% имеют опыт покупки книг и музыки, столько же – электроники. Заказывают билеты на мероприятия 34%, 33% покупают косметику и средства ухода за собой, 30% приобретают путевки, оплачивают отели и билеты. Самый низкий рейтинг для онлайн-шопинга в России имеют свежая продукция (3%) и упакованные продукты питания (5%) [28; 24].

Более новой формой развития торговли является омниканальная модель. Омниканальность представляет собой подход к

коммуникации с покупателем, при котором покупатель выбирает наиболее удобный канал для совершения покупки. Приставка «омни» переводится как «существующий повсюду». На практике это означает, что все магазины должны быть представлены как в офлайн-, так и в онлайн-форматах; покупатель должен получать одинаковый опыт и при посещении онлайн-версии магазина, и при посещении офлайн-точки; все форматы должны иметь одинаковые цены, уровень обслуживания, акции и ассортимент [16].

На сегодняшний день рынок ритейла выглядит таким образом, что границы между офлайн- и онлайн-торговлей стираются. Интернет-торговля перестала быть отдельным видом бизнеса и превратилась в формат продаж. Популярность омниканальной модели обуславливается тем, что данный формат соответствует запросам современного потребителя, который посредством смартфона имеет доступ в Интернет, чтобы выбрать необходимые ему товары, прочитать нужную ему информацию и сравнить цены. Собравшему нужную информацию и уже готовому сделать покупку потребителю должно быть удобно это сделать из любого места, а омниканальная сеть должна обеспечить доставку этого товара в то место, которое потребуется [24; 16].

В г. Нижневартовске, как и по всей России, присутствуют сети, которые также стали ориентироваться на омниканальную модель продаж, такие как, например, «М.Видео», DNS и др. Многие крупные игроки российской розничной торговли стремятся к достижению омниканальности, чтобы достичь большей лояльности у потребителей. Крупные ритейлеры стараются усилить свое положение и на онлайн-, и на офлайн-рынках [15; 18; 25]:

- «Wildberries» имеет положительный рост, связанный с развитием сети пунктов выдачи заказов;

- «СуперВip» продолжает развитие офлайн-сети, начатое в 2015 г., и открывает 3 магазина в Москве;

- «Mail.ru Group» усиливает свою позицию на мобильном рынке и приобретает «Delivery Club», который является крупным игроком в электронной коммерции для ресторанного бизнеса;

- «Техносила» в стремлении увеличить свою долю онлайн-торговли покупает ритейлера E96.ru;

– «Магнит» начал тестирование онлайн-магазина и запустил мобильное приложение для поиска магазинов и просмотра акций.

В области офлайн-продаж также наблюдаются значительные изменения. Современный потребитель устал от постоянной привычки посещения торговых центров только ради покупок, он хочет получать полный спектр услуг, включая питание и развлечение. Поэтому основным трендом 2016 г. стало расширение развлекательных зон, к ним добавилась площадь вокруг торговых центров. Примерами могут послужить открытие колеса обозрения на территории ТРЦ «Радуга-парк» в Екатеринбурге, горнолыжного склона и аэротрубы для катания «во дворе» московского «Вэйпарка». Также заметна тенденция проведения на территории торговых центров местных городских, национальных и прочих праздников, создания концепций «Семейный парк», «Образовательное пространство». Торговые центры (ТЦ) постепенно превращаются в места для проведения мастер-классов, спортивных мероприятий, кружков для детей и взрослых. За счет увеличения количества игровых мероприятий с розыгрышем разного рода призов, скидок потребителя все больше подводят к тому, чтобы он провел в торговом центре весь день. Также наблюдается тенденция формата «здоровый отдых» – открытие в торговых развлекательных центрах (ТРЦ) фитнес-клубов, бассейнов, аквапарков.

Нижевартовские торговые центры не отстают от российской тенденции. Так, торговый развлекательный центр «Югра Молл» и многофункциональный центр «Европа-Сити» используют подобные мероприятия для привлечения покупателей, а «Югра Молл» на площади рядом с центром размещает крупные объекты (цирк, дельфинарий), проводит концерты, организует выставки экзотических животных и др. [26].

Для более детального изучения потребителей города Нижневартовска и выявления качественных показателей был проведен опрос респондентов, проживающих в данном городе.

Целью данного опроса было получение качественных данных о предпочтениях потребителей. Задачи исследования:

1. Выявить предпочтительный способ приобретения товаров.
2. Оценить актуальность, причины и способы посещения ТЦ.
3. Определить наиболее актуальный способ оплаты товаров.

4. Установить наиболее актуальный формат розничной торговли.

Так, респондентам был задан вопрос относительно предпочтений в выборе способов совершения покупок. Большая часть опрошенных (53,8%) предпочитает делать покупки именно в магазинах, что подтверждает общероссийскую статистику. Небольшой процент респондентов (2,1%), делают покупки только онлайн, что также соответствует статистике по исследованиям компании Nielsen. Остальные опрошенные (44,1%), для которых нет разницы, где приобретать товары, являются лояльными потребителями омниканальной формы торговли.

В наше время выбор мест для совершения покупок достаточно большой. Появление крупных торговых центров с качественным ассортиментом и розничных торговых сетей, предлагающих большое разнообразие скидок и акций, пришлось по душе многим респондентам, так как данные предприятия обеспечивают более высокий уровень услуг, достойный уровень цен и широкий ассортимент, которого не хватает многим старым формам торговли.

Конкурентоспособность данных мест находится на высоком уровне, что и показывает их стремление успеть за трендами, мастерство привлечения покупателей и создание благоприятной атмосферы для покупок. Торговым центрам отдают предпочтения 75,4% респондентов, а розничным сетям 46,7%. Магазины и киоски у дома не имеют большой популярности среди респондентов (14%) из-за их желания экономить и получать выгоду для себя. Оптовые базы хоть и предлагают достаточно низкий уровень цен, их удаленность от города и практически отсутствие рекламы дают о себе знать, и поэтому лишь небольшое число респондентов (9,5%) предпочитают совершать покупки именно там.

В городе осталось всего 2 официальных рынка, и 13,7% респондентов высказали желание совершать там покупки. Причинами популярности данного сегмента реализации товаров опрошенные называли разнообразные услуги, общение, возможность торговаться, наличие товаров местных производителей.

Выбор мест, где можно совершить небольшое число покупок, достаточно разнообразен и зависит от места жительства и собственных убеждений.

Посещение торговых центров весьма привлекательно для потребителей, каждый использует время, проведенное там, по-своему. Большинство респондентов (64,8%), имея выбор между просмотром товаров, покупками, развлечением и питанием или своими предпочтениями с возможным выбором нескольких вариантов, предпочитают посещать ТЦ именно для покупки продуктов, одежды и обуви и др. Многие (44%), как показывает статистика, посещают торговые центры для просмотра товаров – 125 человек из 288 опрошенных (рис. 2.5).

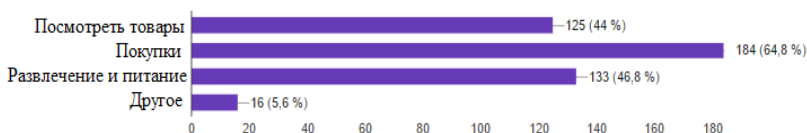


Рис. 2.5. Мотивы посещения торговых центров потребителями

Также 46,8% респондентов отметили, что развлечение и питание являются неотъемлемой частью посещения ТЦ. Лишь небольшой процент из них посещают торговый центр только за этим, в большей степени преобладает посещение одновременно с развлечением и питанием. Были выявлены и другие поводы: так, 16 из 288 опрошенных отметили, что приходят в ТЦ по другим причинам, это может быть связано с работой и назначением места встречи.

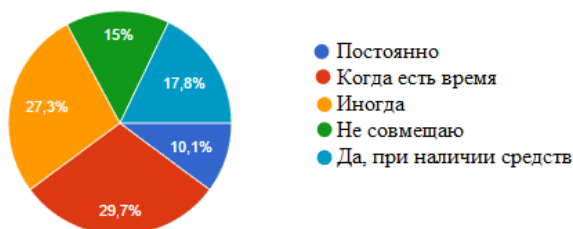


Рис. 2.6. Совмещение развлечений с покупками в ТЦ

При исследовании была отмечена группа респондентов (17,8%), которые испытывают финансовые трудности и могут себе позволить либо развлечения, либо покупки (рис. 2.6). Явное предпочтение они отдают покупкам, поскольку последние чаще

бывают запланированными, нежели развлечения. И только самый малый процент респондентов (10,1%) постоянно совмещают покупки с развлечением, что говорит о настрое потребителя полностью использовать ТЦ для удовлетворения потребностей.

В целом выявленные мотивы посещения торговых центров несут в себе большой объем возможных направлений развития.

Город Нижневартовск имеет много торговых центров по соотношению с его размерами и количеством жителей. Двумя самыми популярными и одновременно крупными являются многофункциональный комплекс «Европа-Сити» и торговый развлекательный центр «Югра Молл» (рис. 2.7). 66,1% и 72,6% опрошенных соответственно выбрали данные торговые центры как вариант приоритетного посещения.

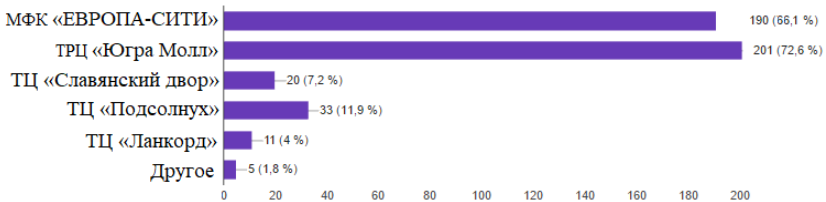


Рис. 2.7. Предпочтения респондентов при выборе торговых центров в г. Нижневартовске

Популярность этих центров обусловлена спектром предоставляемых ими услуг, местоположением, деятельностью по привлечению клиентов и другой деятельностью, что формирует положительное впечатление о ТЦ. При этом «Югра Молл» популярнее среди респондентов, чем «Европа-Сити», из-за своих размеров, ассортимента, разнообразия магазинов и проведения разного рода мероприятий как внутри самого центра, так и в ближайшей к нему зоне.

Третьим по популярности является ТЦ «Подсолнух» – его выбрали 33 из 288 опрошенных (11,9%). Он предлагает меньший ассортимент товаров и услуг и расположен далеко от города, поэтому его посещение доступно не всем. ТЦ «Славянский двор» не имеет высокой популярности у респондентов – 20 из 288 опрошенных (7,2%), у данного торгового центра нет развлекательной

базы, однако есть достаточно необычные места для питания, что подходит не всем.

В городе наблюдается интересная тенденция среди потребителей по способу оплаты товаров. Согласно данным Mastercard, всего 15% клиентов готовы оплачивать товары только картой; в нашем городе частота оплаты именно картами достаточно высокая: 44,6% респондентов ответили, что предпочитают платить картами, поэтому торговые точки, где нет возможности принять банковскую карту или возникают проблемы с обслуживанием оборудования, теряют множество клиентов [24].

Доля тех, кто оплачивает только наличными, мала – 15%. Это связано с тем, что люди, желающие экономить, перешли на карты из-за системы бонусов, скорости оплаты и других плюсов, которые дает карта. Выбор способа оплаты зависит не от возраста респондентов, а скорее от личных убеждений, так как банки проводят активную работу, привлекая клиентов расплачиваться именно картами. Оба способа оплаты выбрали достаточно большое число респондентов (40,4%), что говорит об их лояльности ко многим торговым точкам.

Важным является способ приобретения покупок и компания, в которой они совершаются. С этой точки зрения респонденты практически в равной мере посещают торговые точки с семьей (39,6%), в одиночестве (31,2%), с друзьями (27%), что говорит нам о людях с разными покупательскими ценностями. В зависимости от этих ценностей у посетителей имеются разные потребности, которые нужно стремиться удовлетворять в равной степени.

Появление гаджетов сделало реальным появление такого типа покупателей, как «общаюсь насчет покупок через смартфон (планшет)» (2,2%). Этот тип выделяется из всех групп. Так как у многих сейчас не хватает времени на встречи и совершение покупок, происходит делегирование обязанностей, и тот, кто занят или находится в другом месте, может виртуально присутствовать во время покупок. Это также стало удобным способом коммуникации для тех, кто предпочитает делать покупки в одиночестве.

Исходя из проведенного опроса можно констатировать, что потребители г. Нижневартовска соответствуют поведению среднестатистического российского потребителя.

Приобретение товаров онлайн не смогло полностью заменить офлайн-покупки, а лишь частично по некоторым группам товаров. Посещение торговых центров все больше связано с разными мотивами, и многие респонденты отметили, что совмещают покупки с развлечением и питанием. Предпочтения по ТЦ были отданы центрам, которые наиболее полно соответствуют современным форматам («Европа-Сити», «Югра Молл») и стремятся максимально удовлетворять потребности, возникающие в обществе.

Именно эти тенденции отражены в исследовании международного агентства GFK, в отчете которого «Шопинг впечатлений» приведены аргументы по изменению форматов торговли: «онлайн-ритейл направлен на удовлетворение рациональных нужд, офлайн-ритейл – на удовлетворение эмоциональных нужд» [11].

На основе проведенного опроса и прогнозируемых показателей роста нами разработан ряд рекомендаций для различных торговых организаций г. Нижневартовска.

Такой формат торговли, как магазин или киоск у дома, популярен за счет своей близости к потребителю и пользуется спросом в основном на небольшое число покупок. Рекомендации для данной формы:

1. Сохранение максимально возможного ассортимента.
2. Наличие терминала для приема карт и его своевременное обслуживание.

Оптовые базы представляют собой экономный формат торговли с большим ассортиментом, который пользуется спросом у знающих людей, однако не сильно популярен из-за удаленности от города и слабой рекламы. Рекомендации для данной формы торговли:

1. Создание бюджетной рекламы для привлечения клиентов.
2. Использование торговых точек ближе к потребителю.
3. Оформление торговых точек внутри и снаружи.

Торговые центры заслуженно находятся на пике популярности за счет работы по привлечению клиентов и максимального удовлетворения их потребностей. При этом наблюдается тенденция снижения потока потребителей в связи с повышением уровня конкуренции, и в борьбе за покупателей в ТЦ происходят разного рода изменения. По итогам проведенного опроса можно дать следующие рекомендации:

1. Создание максимально комфортных условий для проведения семейного досуга.
2. Создание комфортных условий для людей, которые ценят свое время.
3. Работа с зонами, непосредственно прилегающими к ТЦ.
4. Проведение выставок и мероприятий;
5. Создание максимально возможного ассортимента за счет привлечения «якорных» арендаторов.

Рынки в наше время не имеют большой популярности. Речь идет о тех, которые не приспособились под новые тенденции и потребности потребителей, имеют старый формат реализации товаров. Поэтому рекомендации содержат в себе следующие направления:

1. Необходимость реконструкции.
2. Установка терминала для приема карт и его своевременное обслуживание.
3. Создание общей атмосферы, а не разрозненности.
4. Использование специализации [48].

Проведение опроса респондентов помогло сделать выводы о том, что большая часть тенденций, свойственных г. Нижневартовску, подтверждает общероссийские. Торговые центры становятся центрами для совершения покупок, проведения досуга, семейного отдыха. Большая часть респондентов отметили, что совершение покупок в семейном кругу – это основной способ посещения магазинов и торговых центров. Использование банковских карт при оплате товаров становится все более популярным для множества покупателей.

Таким образом, создание прогноза требует детального анализа всей собранной информации и понимания того, как эта информация взаимодействует между собой. При сборе информации необходимо использовать проверенные источники, данные которых признаны многими экспертами, что даст более точный результат. Линейный метод прогноза дает неточный результат, поскольку не учитывает множество внешних факторов и тенденций в изменении поведения потребителей.

Проведенный опрос дал интересную информацию о тенденциях города, которые в большей мере соответствуют общероссийским: онлайн-рынок лишь частично заменил офлайн-продажи.

Посещение торговых центров все больше становится семейным досугом или поводом попасть в образовательную среду.

Литература

1. Александрович С.В. Прогнозирование по линейной регрессионной модели с коррелированными возмущениями, оцененной с помощью процедуры Кохрейна–Оркатта // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2015. № 1. С. 379–383.
2. Ахременко А.С. Политический анализ и прогнозирование: Учебное пособие. М.: Изд-во Московского ун-та, 2012. 223 с.
3. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по курсу, учебная программа / Московский гос. ун-т экономики, статистики и информатики. М.: Финансы и статистика, 2004. 414 с.
4. Вдовин С.А. Социально значимые инструменты прогнозирования в экономике региона // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2015. № 1. С. 80–82.
5. Громова Н.М. Основы экономического прогнозирования / Н.М. Громова, Н.И. Громова. М.: Академия естествознания, 2006. 247 с.
6. Гусев М.С. Моделирование экономического роста в долгосрочных прогнозах мировой экономики // Проблемы прогнозирования. 2014. № 5. С. 3–14.
7. Жминько Н.С. Прогнозирование в экономике как универсальное средство предвидения развития производства и бизнеса / Н.С. Жминько, С. Ю Губиева // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского гос. аграрн. ун-та. 2016. № 117. С. 1–11.
8. Захарова Ж.Ж. Розничная торговля в России: проблемы и тенденции развития / Ж.Ж. Захарова, Н.С. Иванова // Вестн. УГУЭС. Наука, образование, экономика. Сер.: Экономика. 2014. № 3. С. 48–51.
9. Ивантер В.В. Концепция конструктивного прогноза роста российской экономики в долгосрочной перспективе / В.В. Ивантер, М.Ю. Ксеофонтов // Проблемы прогнозирования. 2012. № 6. С. 4–13.
10. Интернет-торговля меняет формат. URL: <http://expert.ru/expert/2016/24/internet-torgovlya-menyaet-format/> (дата обращения: 08.05.2017).
11. Козлова О.А. Изменение форматов розничной торговли // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. № S1. URL: <http://e-koncept.ru/2017/470005.htm> (дата обращения: 12.04.2017).
12. Кореева Е.Б. Методы социально-экономического прогнозирования: Метод. / Е.Б. Кореева, Е.П. Ростова. Самара: Изд-во Самарского гос. аэрокосм. ун-та, 2011. 60 с.
13. Молчанова М.Ю. Применение сценарного метода при прогнозировании ситуации на рынке жилья г. Перми / М.Ю. Молчанова, А.В. Печенкина // Вестн. Пермского ун-та. Сер.: Экономика. 2015. № 1. С. 79–88.

14. МФК «Европа-Сити» г. Нижневартовск. Официальный сайт. URL: https://vk.com/europacity_nv (дата обращения: 10.05.2017).
15. Оборот розничной торговли в России. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/news/2017/01/25/674857-oborot> (дата обращения: 10.05.2017).
16. Омниканальность. URL: <https://roem.ru/01-06-2016/225473/omnikalnost/> (дата обращения: 09.05.2017).
17. Определение формата магазина. Как избежать ошибок. URL: http://www.marketing.spb.ru/lib-special/branch/retail_concept.htm (дата обращения: 04.05.2017).
18. Розничная торговля. Прогноз. URL: <http://1prime.ru/projects/forecast2016/retail2016.html> (дата обращения: 10.05.2017).
19. Розничная торговля. URL: https://www.n-vartovsk.ru/authorities/town_adm/otchet_adm/ (дата обращения: 15.03.2017).
20. Розничная торговля. URL: https://www.n-vartovsk.ru/authorities/town_glava/otchety_gg/ (дата обращения: 15.03.2017).
21. Российские ритейлеры. URL: <http://www.forbes.ru/tehnologii/338781-integriruy-eto-kak-rossiyskie-riteylery-na-praktike-stanovyatsya-omnikanalnymi> (дата обращения: 09.05.2017).
22. Сковородкина Л.В. Финансовый менеджмент: Учебно-метод. пособие для самостоятельного изучения дисциплины. Симферополь: СГУ, 2011. Ч. 2. 137 с.
23. Состояние и динамика развития розничной торговли России. URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=19748> (дата обращения: 15.03.2017).
24. Тенденции онлайн-торговли. URL: <https://www.gazeta.ru/business/2016/07/27/9715211.shtml> (дата обращения: 10.05.2017).
25. Торговые сети, ритейлеры. URL: <https://shopandmall.ru/retail> (дата обращения: 09.05.2017).
26. ТРЦ «Югра Молл». Официальный сайт. URL: <https://vk.com/ugramall> (дата обращения: 10.05.2017).
27. Устинова Ю.В. Трендовые модели прогнозирования развития инфокоммуникаций с учетом экономической конъюнктуры / Ю.В. Устинова, А.Д. Кузовков // Т-Comm – Телекоммуникации и Транспорт. 2014. № 7. С. 85–90.
28. Шопинг онлайн или офлайн. URL: <http://www.nielsen.com/ru/ru/insights/news/2017/connected-commerce-in-russia.html> (дата обращения: 10.05.2017).
29. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования: описание, объяснение, понимание социальной реальности. М.: Омега-Л, 2012. 150 с.

Глава 3

РАЗРАБОТКА АЛГОРИТМА ИССЛЕДОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОГРАММНЫХ СРЕДСТВ ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ ПРОЦЕССОВ

Конкуренция как неотъемлемая часть рыночной экономики является той силой, которая заставляет торговые организации развиваться и эволюционировать. Способность предприятия угадывать тенденции развития рынка и вовремя находить нужные решения позволяет выигрывать борьбу с предприятиями-конкурентами. Исходя из этого обеспечение конкурентоспособности предприятия в условиях современного рынка является для торговой организации задачей первостепенной важности. Для решения этой задачи необходимо знать потребности покупателей, своевременно реагировать на их изменения и, в зависимости от этого, обеспечивать рынок товарами надлежащего качества и в достаточном количестве.

В настоящее время одной из основных задач развития экономики России становится демонополизация и всемирное содействие развитию конкурентной среды как на отдельных товарных рынках, так и в масштабах региональных экономик [3].

Понятие конкурентной среды является сложным и многогранным, этим объясняется наличие множества его определений. Однако большинство исследователей представляют конкурентную среду как определенное количество организаций, которые усиливают свое экономическое положение с целью привлечения покупателей, предлагая лучшие товары по сравнению с конкурентами. По нашему мнению, рассматриваемое понятие можно сформулировать следующим образом: конкурентная среда – это комплекс различных факторов рынка, определяющих условия соперничества субъектов рынка за право продажи на нем товаров и услуг [2]

Изучение конкурентов, то есть тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении [6].

Конкуренция выступает в роли своеобразного раздражителя, заставляющего участников рынка совершенствовать и обновлять свои товары, повышать их качество, снижать цены, улучшать систему обслуживания. Естественно, речь идет о добросовестной конкуренции, которая уважает право потребителя на выбор и соблюдает установленные обществом принципы и правила.

Всю информацию о конкурентах делят на две группы [1].

1. Первичная информация – это данные, специально полученные для анализа конкретных сторон деятельности конкурента.

Основными методами сбора первичной информации являются наблюдения, опросы и эксперименты.

Главными источниками первичной информации являются каналы распределения продукции, поставщики и потребители продукции, рекламные агентства, торговые агенты, маркетинговые фирмы, инженерный и торговый персонал предприятия конкурента.

2. Вторичная информация о конкуренте включает данные, прошедшие предварительную обработку, цели которой, как правило, не совпадают с целями анализа.

Источники вторичной информации: отчеты о производственно-хозяйственной деятельности, статьи о деятельности конкурента в СМИ, справочные издания о конъюнктуре рынка, тенденциях развития и др.

Для оценки конкурентоспособности торговой организации могут быть использованы различные показатели, набор которых будет зависеть от цели конкурентного анализа. Какие бы показатели не были выбраны для анализа, главное, чтобы они отражали ситуацию комплексно и с различных сторон. Говоря о факторах, характеризующих конкурентоспособность торговой организации, следует перечислить такие, как объемы продаж и темпы их изменений, ресурсный потенциал, рентабельность, платежеспособность, доля на рынке и ее динамика, инновационность, качество имиджа и др. В каждом конкретном случае для анализа конкурентной среды могут быть отобраны наиболее значимые показатели или те, информация о которых наиболее доступна.

При оценке конкурентных позиций торговой организации на розничном рынке необходимо [6]:

- выяснить, сколько реальных и потенциальных, а также прямых и косвенных конкурентов имеет торговая организация;
- проанализировать всю доступную информацию о конкурентах;
- изучить специфику работы конкурентов, их маркетинговую и коммерческую стратегию;
- оценить позицию конкурентов на рынке (доля рынка, уровень предпочтения потребителей и др.);
- определить, по каким общим критериям наиболее важно оценить деятельность конкурентов, и сопоставить с результатами работы своей организации.

Основная сложность при оценке конкурентоспособности предприятия заключается в недостаточности информации о реальном положении и ресурсах предприятий-конкурентов, так как эту информацию предприятие, как правило, стремится скрывать от своих конкурентов. А если имеется какая-либо информация, то приходится сталкиваться со сложностью сопоставления имеющихся данных, поскольку обязательная бухгалтерская отчетность содержит ограниченный перечень показателей, а внутренняя аналитическая отчетность ориентирована на конкретное предприятие и недоступна.

При сопоставлении различных параметров конкурентоспособности организаций торговли следует придерживаться ряда принципов.

Принцип множественности: для оценки необходимо использовать несколько показателей – чем шире спектр анализируемой информации, тем более полную картину можно получить.

Принцип комплексности: все показатели необходимо рассматривать в комплексе – как взаимообуславливающие друг друга элементы, а не отдельные факты о деятельности организации.

Принцип одномоментности: оценка конкурентоспособности и анализ конкурентной среды должны отражать показатели на определенный момент времени, так как любые данные могут утратить вою актуальность с течением времени.

Принцип реальности: в процессе оценки должен проводиться анализ тех показателей, данные о которых реально получить с учетом имеющихся у оценщика ресурсов.

Принцип разнообразия: после оценки необходимо сформулировать несколько сценариев поведения торговой организации и различные пути повышения конкурентоспособности.

Принцип корректности: чтобы оценить показатели конкурентоспособности, необходимо обладать достоверными и корректными данными о конкурентах и самой организации [6].

Все организации, находящиеся в условиях жесткой конкуренции, должны концентрировать свое внимание на повышении внутренней эффективности и формировании стратегии поведения на конкурентном рынке в долгосрочной перспективе с учетом изменений, происходящих на рынке.

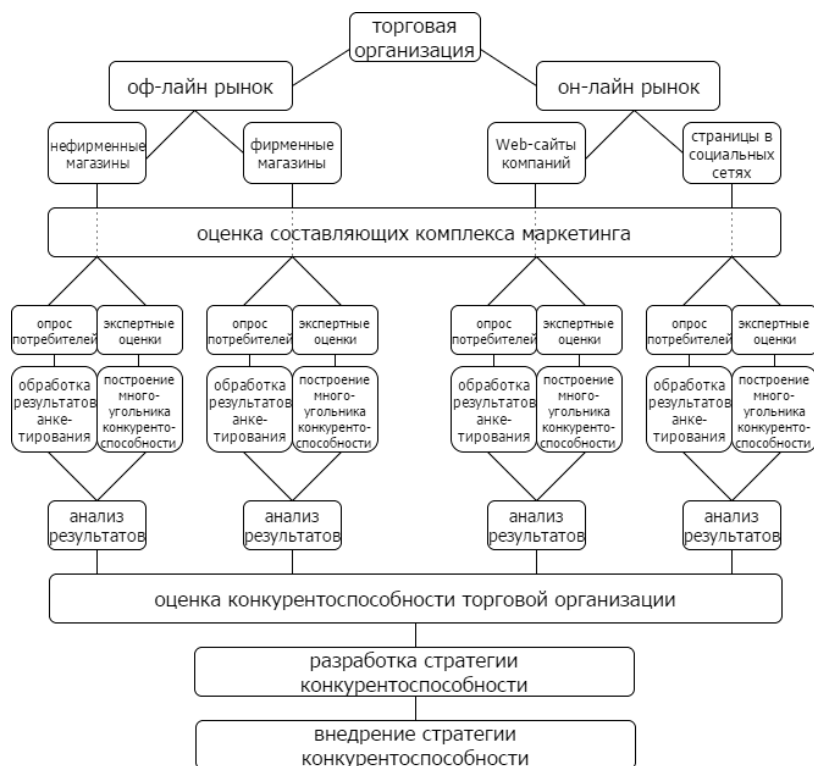


Рис. 3.1. Алгоритм исследования конкурентной среды торговой организации

Необходимо, чтобы стратегия конкурентоспособности в организации отвечала трем основным подходам:

- процессному;
- маркетинговому;
- поведенческому.

На основании этих подходов был разработан алгоритм исследования конкурентной среды торговой организации (рис. 3.1), который состоит из пяти основных этапов:

- подготовительный этап;
- этап сбора информации;
- этап анализа полученных результатов;
- разработка стратегии;
- реализация стратегии.

Подготовительный этап состоит из трех основных пунктов:

- выбор рынков, на которых будет производиться деятельность;
- оценка привлекательности выбранных рынков;
- определение основных игроков этих рынков.

При выборе рынка, на котором будет производиться деятельность, необходимо изучить не только традиционный офлайн-рынок, но и онлайн-рынок, с каждым годом набирающий стремительные обороты.

В зависимости от специфики продукта и торговой организации офлайн- и онлайн-рынки могут быть логическим продолжением друг друга, выполнять взаимодополняющую функцию. Однако они могут и кардинально отличаться: иметь разную целевую аудиторию, а значит и разные торговые предложения. Эти нюансы необходимо учитывать.

В свою очередь офлайн-рынок может разделяться на фирменные и нефирменные магазины.

Фирменные магазины – это торговые организации любой организационно-правовой формы, занимающиеся розничной торговлей различными товарами определенной номенклатуры, соответствующими производственному профилю ее учредителей, поставщиков. Фирменный магазин организует образцовую торговлю и сервисное обслуживание товаров своей номенклатуры. Они должны иметь:

- фирменное наименование;
- фирменный знак;
- фирменную упаковку для продаваемых товаров;
- фирменную одежду для своих работников;
- оформление мест продаж в соответствии с фирменным стилем.

Нефирменные магазины – торговые организации любой организационно-правовой формы, занимающиеся розничной торговлей различными товарами. Нефирменный магазин может не иметь собственного наименования, фирменного знака, фирменной упаковки, фирменного стиля.

Эти виды торговых организаций следует изучать отдельно друг от друга, так как каждый из этих магазинов привлекает разную целевую аудиторию, соответственно, необходимы разные подходы к ведению торговой деятельности.

Онлайн-рынок рекомендуется также изучать в двух направлениях. Одно из них – это веб-сайты организаций. Потребители могут выйти на сайт организации по прямой ссылке, либо через поисковые системы. Необходимо изучить сайты организаций, которые можно найти в поисковых системах по ключевым словам.

Другим активно развивающимся направлением онлайн-рынка являются группы организаций в социальных сетях. На страницах социальных сетей сосредоточена в основном активная аудитория с высокой покупательской способностью, что создает условия для развития бизнеса. В этом направлении также необходимо использовать все ресурсы продвижения и прямого контакта с потребителем.

Этап сбора информации о конкурентах, таким образом, должен включать в себя определение основных, наиболее важных критериев оценки рынка. Выбор критериев основывается на составляющих комплекса маркетинга 4P, который сводится к сравнительному анализу торговой организации и организаций-конкурентов по факторам:

- продукт;
- цена;
- продвижение на рынке;
- каналы сбыта (распространение) [5].

Далее необходимо выявить потребности клиентов с помощью опроса и произвести оценку текущего состояния конкурентов по выбранным критериям. Также следует провести оценку конкурентов, учитывая мнение экспертов рынка, в результате чего строится многоугольник конкурентоспособности (рис. 3.2), который наглядно поможет увидеть, на каком уровне находится фирма-конкурент по тому или иному критерию [5].

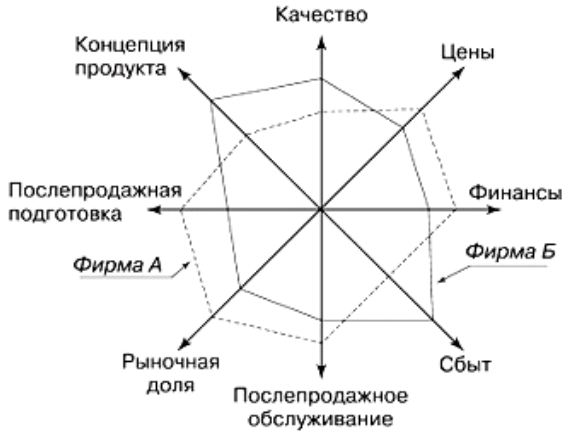


Рис. 3.2. Многоугольник конкурентоспособности

Этап анализа данных состоит из обработки полученной информации и выявления основных показателей, на основании которых будет происходить разработка стратегии.

На этапе разработки осуществляется выбор конкурентной стратегии, он зависит не только от результатов, полученных во время сбора информации и анализа рынка, но и от ресурсов, которыми обладает организация. Стратегия конкурентоспособности может быть сформулирована различными способами, главное, чтобы она удовлетворяла потребности рынка.

На этапе внедрения происходит апробация и непосредственная реализация плана действий по реализации стратегии в коммерческий процесс. Эта стадия является наиболее ответственной и сложной, требует вложений максимальных усилий и средств. Если по каким-либо причинам стратегия не может удовлетворить требования конкурентного рынка, то организации необходимо пересмотреть свои цели и вернуться к началу алгоритма. Если

организация имеет все необходимые ресурсы для реализации стратегии, а цели остались неизменными, тогда необходимо переходить к этапу реализации стратегии конкурентоспособности.

Используя предложенный алгоритм исследования конкурентной среды, торговая организация сможет выбрать наиболее эффективную конкурентную стратегию, с помощью которой предприятие способно занять лидирующую позицию на рынке.

Само исследование конкурентной среды можно представить в виде некоего проекта, требующего поэтапного планирования и постоянного контроля.

То есть при реализации какого-либо проекта возникает необходимость использования плана действий для структурирования выполняемых работ, также появляется необходимость принимать во внимание ресурсные возможности и временные рамки. Все эти нюансы трудно учитывать в процессе реализации проекта без использования специального программного обеспечения по планированию.

Microsoft предлагает для этих целей доступный и универсальный во многих аспектах инструмент – Microsoft Office Project. Этот программный продукт предоставляет такие инструменты управления проектом, которые сочетают в себе практичность, гибкость и комплексность, что позволяет управлять проектами более эффективно и рационально [7].

Работа с программой включает в себя ряд простых шагов. Перечень работ формируется на основании цели и жизненного цикла проекта, поэтому на начальном этапе необходимо максимально четко понимать концепцию проекта. Все остальное Microsoft Project сможет спроектировать самостоятельно, нужно лишь задать последовательность выполнения работ, что значительно упрощает процесс планирования, так как программа обеспечивает наглядность и гибкость этого процесса.

Для определения периодов выполнения задач Microsoft Project позволяет формировать периоды выполнения задач с помощью создания календарей, определения времени начала или завершения работ с учетом выходных и праздничных дней или без них.

Следующий этап предполагает детальное описание содержания работ: необходимо указать требуемые на их выполнение затраты времени (длительность), а также последовательность каждой

операции. Основываясь на внесенных данных, Microsoft Project сам рассчитывает даты старта и окончания работ. Планировать сроки изначально можно, отталкиваясь от конкретной даты или операции.

Однако расчет продолжительности выполнения работ, сроков их начала и окончания программа может вычислить, если будет обладать информацией о трудоемкости и количестве исполнителей, которых мы готовы выделить для выполнения работы. Без этих сведений расчеты будут произведены автоматически для одного исполнителя с учетом автоматически установленной продолжительности рабочего дня.

Так, мы затронули еще один важный компонент планирования – ресурсы, обеспечивающие выполнение тех или иных работ. Microsoft Project способен обеспечить планирование трех типов ресурсов: трудовых, материальных, финансовых.

Средства ресурсного планирования Microsoft Project отличаются оптимальностью распределения работ в соответствии с имеющимися ресурсами, что позволяет завершить проект в самый короткий срок, даже если ряд ресурсов ограничен. Однако созданный сценарий проекта не является единственно возможным, экспериментировать над созданием хода проекта становится возможным благодаря функции многоуровневой отмены действий, задавая вариации типа «что, если...».

Затраты на реализацию проекта рассчитываются по данным о стоимости ресурсов, которые указываются для каждого из типов. Для трудовых ресурсов – это размер оплаты труда за единицу времени, для материалов – цена за единицу товара. На основании этой информации, а также данных об объеме используемых ресурсов Microsoft Project рассчитывает стоимость каждой работы и проекта в целом.

Помимо затратной части, Microsoft Project позволяет рассчитать и доходную часть проекта, его рентабельность, а также формировать полную картину о движении денежных средств.

После того как все данные внесены, календарь выполнения работ скорректирован и оптимизирован, Microsoft Project фиксирует исходные параметры в форме базового плана. Так как текущий план может изменяться в ходе проекта по различным причинам, такая функция, как наличие базового плана, всегда позволит

увидеть исходную версию проекта, просмотреть отчет по отклонениям и проанализировать причины изменений, чтобы скорректировать будущие действия [7].

Использование описанной программы для контроля реализации алгоритма исследования конкурентной среды торговой организации дает возможность анализировать объем работы и отслеживать стадию, на которой находится исследование.

Первоначально нам необходимо подробно расписать задачи и подпункты проекта (рис. 3.3), а также дату начала проекта; после этого даты начала и окончания задач распределяются автоматически, в зависимости от того длительности той или иной задачи.

Название задачи	Длительность	Начало	Окончание
Исследование конкурентоспособности торговой организации	10,5 дней	Ср 05.04.17	Ср 19.04.17
Исследование офлайн рынка	9,13 дней	Ср 05.04.17	Вт 18.04.17
Анализ фирменных магазинов	7,88 дней	Ср 05.04.17	Пт 14.04.17
Выбор критериев оценки по методу "4P"	4 ч	Ср 05.04.17	Ср 05.04.17
Опрос потребителей	7,38 дней	Ср 05.04.17	Пт 14.04.17
Разработка анкеты по выбранным критериям	2 ч	Ср 05.04.17	Ср 05.04.17
Размещение анкеты на web-ресурсах	1 ч	Ср 05.04.17	Ср 05.04.17
Проведение анкетирования	7 дней	Ср 05.04.17	Пт 14.04.17
Анализ конкурентов	7,38 дней	Ср 05.04.17	Пт 14.04.17
Сбор информации о конкурентах по выбранным критериям	7 дней	Ср 05.04.17	Пт 14.04.17
Построение многоугольника конкурентоспособности	3 ч	Пт 14.04.17	Пт 14.04.17
Завершение анализа фирменных магазинов	0 дней	Пт 14.04.17	Пт 14.04.17
Анализ нефирменных магазинов	7,88 дней	Ср 05.04.17	Пн 17.04.17
Выбор критериев оценки по методу "4P"	4 ч	Ср 05.04.17	Ср 05.04.17
Опрос потребителей	7,38 дней	Чт 06.04.17	Пн 17.04.17
Разработка анкеты по выбранным критериям	2 ч	Чт 06.04.17	Чт 06.04.17
Размещение анкеты на web-ресурсах	1 ч	Чт 06.04.17	Чт 06.04.17
Проведение анкетирования	7 дней	Чт 06.04.17	Пн 17.04.17
Анализ конкурентов	7,38 дней	Чт 06.04.17	Пн 17.04.17
Сбор информации о конкурентах по выбранным критериям	7 дней	Чт 06.04.17	Пт 14.04.17
Построение многоугольника конкурентоспособности	3 ч	Пн 17.04.17	Пн 17.04.17

Рис. 3.3. Заполнение информации о задачах проекта

В программе можно автоматически создать отчет по контролю реализации. Рассмотрим ниже отчет «обзор проекта». Первое, что мы можем увидеть, – это сроки и стадия завершения проекта (рис. 3.4).

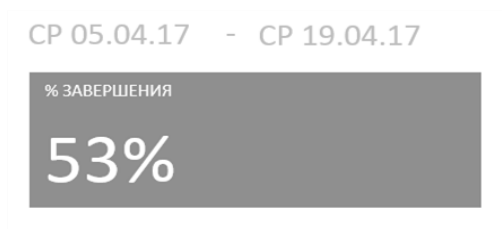


Рис. 3.4. Стадия и сроки завершения проекта

Далее мы видим таблицу с названием вехи и датой окончания (рис. 3.5). Веха в управлении проектами – это контрольная точка, значимый, ключевой момент (например, переход на новую стадию, новый этап в ходе выполнения проекта).

ВЕХИ С НАСТУПИВШИМ СРОКОМ
Приближающиеся вехи

Название	Окончание
Завершение анализа нефирменных магазинов	Пн 17.04.17
Завершение исследования офлайн рынка	Вт 18.04.17
Завершение анализа web-сайтов конкурентов	Пт 14.04.17
Завершение анализа деятельности конкурентов в социальных сетях	Пт 14.04.17
Завершение исследования онлайн рынка	Пн 17.04.17
Завершение разработки стратегии конкурентоспособности торговой организации	Ср 19.04.17
Внедрение стратегии конкурентоспособности в торговую организацию	Ср 19.04.17

Рис. 3.5. Вехи с наступившим сроком

Также мы видим таблицу (рис. 3.6) с основными задачами проекта: дата начала и окончания задачи, ее длительность и процент завершения.

Название	Начало	Окончание	Длительность	% завершения
Разработка анкеты по выбранным критериям	Ср 05.04.17	Ср 05.04.17	2 ч	75%
Размещение анкеты на web-ресурсах	Ср 05.04.17	Ср 05.04.17	1 ч	0%
Проведение анкетирования	Ср 05.04.17	Пт 14.04.17	7 дней	0%
Построение многоугольника конкурентоспособности	Пт 07.04.17	Пт 07.04.17	3 ч	0%
Разработка анкеты по выбранным критериям	Ср 05.04.17	Ср 05.04.17	2 ч	75%
Размещение анкеты на web-ресурсах	Ср 05.04.17	Ср 05.04.17	1 ч	0%
Проведение анкетирования	Ср 05.04.17	Пт 14.04.17	7 дней	0%
Сбор информации о конкурентах по выбранным критериям	Ср 05.04.17	Пт 07.04.17	2 дней	0%
Построение многоугольника конкурентоспособности	Пт 07.04.17	Пт 07.04.17	3 ч	0%

Рис. 3.6. Задачи проекта

С помощью программы Microsoft Project для контроля реализации алгоритма исследования конкурентной среды торговой организации можно анализировать объем работы и отслеживать стадию, на которой находится разработка.

Таким образом, исследование конкурентной среды дает возможность предприятию сформировать правильную конкурентную стратегию, благодаря которой предприятие сможет занять лидирующую позицию на рынке.

Используя предложенный алгоритм исследования конкурентной среды, торговая организация сможет выбрать наиболее

эффективную стратегию конкурентоспособности, имея полное представление о конкурентном рынке.

Проблема эффективного распределения ресурсов при реализации предложенного алгоритма ставит необходимость использования специализированных программ.

Программа Microsoft Project позволяет планировать проектную деятельность, при этом учитывая ресурсную и временную ограниченность, что позволяет наиболее эффективно распределить ресурсы проекта.

Предложенные рекомендации по исследованию конкурентной среды и использованию программного обеспечения для реализации алгоритма исследования являются универсальными и могут быть применены практически на любом конкурентном рынке и на любой из стадий развития организации.

Литература

1. Авдулова Т.П. Менеджмент. М.: ГЭОТАР-Медиа, 2013. 532 с.
2. Арнольд Ф. Менеджмент: учимся у знатоков. М.: Феникс, 2012. 33 с.
3. Волкова В.Н. Основы теории систем и системного анализа / В.Н. Волкова, А.А. Денисов. М.: Высшая школа, 2010. 679 с.
4. Карпова С.В., Данилова О.В., Фирсова И.А. Управленческие решения. М.: Юрайт, 2012. 399 с.
5. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: ИД «Вильямс», 2007. 832 с.
6. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг. М.: Юрайт, 2009. 464 с.
7. Project. Реализация успешных проектов. URL: <https://products.office.com/ru-RU/project?tab=tabs-1> (дата обращения: 12.04.2017).

Глава 4

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

В последнее время все большее число руководителей осознают важность роли персонала в организации и приходят к выводу, что четкое, целенаправленное и постоянное управление человеческими ресурсами – это залог успеха. Основной целью руководителей становится поиск таких принципов и способов, которые позволят создать эффективную систему управления персоналом, основанную на взаимовыгодном стратегическом сотрудничестве организации и ее работников.

Для того чтобы выстроить эффективную систему управления персоналом, необходимо обладать достоверной, объективной и полной информацией о ее главном ресурсе – персонале. Главным инструментом получения данной информации является оценка персонала, которая позволит определить сильные и слабые стороны работников, оценить их компетентность, навыки, личные, деловые и профессиональные качества. В результате полученная информация поможет руководителю организации выстроить грамотную систему управления персоналом и принимать наиболее эффективные управленческие решения.

На сегодняшний день человеческие ресурсы имеют огромное значение. Любой грамотный руководитель понимает, что намного выгоднее потратить ресурсы на создание грамотного, сплоченного, высококвалифицированного коллектива, его обучение и мотивацию, чем тратить деньги и время на постоянный поиск сменяющихся некомпетентных кадров и их адаптацию. Именно обученный, компетентный, дисциплинированный коллектив, отвечающий всем требованиям организации, является ключом к успеху.

Оценка персонала всегда была частью механизма управления персоналом в определенном виде, однако более четкие и формальные методы зародились в начале XX в. в США. Так, в 1960–70-х гг. в США была создана система менеджмента, которая

называлась «управление по целям». Затем, в 1980-х гг., была разработана методика оценки «управление исполнением», которая оценивает не только результаты работы сотрудников, но и их личностные качества [2].

На сегодняшний день оценка персонала – популярное направление в управлении человеческими ресурсами, которому уделяется много внимания как со стороны научных деятелей, так и со стороны руководителей организаций. Данное понятие очень многогранно и включает в себя множество аспектов. В научной литературе, посвященной управлению человеческими ресурсами, предложено множество различных определений понятия оценки персонала. Так, Г. Деслер считает, что оценка персонала – это процедура, направленная на определение характера работ и типа людей (в терминах знаний и умений), которые выполняют данные работы с дальнейшим заключением о соответствии работника рабочему месту [8].

В работах В.Ю. Корнюшина отмечено, что оценка персонала представляет собой процесс определения эффективности деятельности работников в реализации задач организации с целью поэтапного сбора информации, которая необходима для принятия управленческих решений [13]. А.Я. Кибанов использует понятие «деловая оценка персонала», под которым подразумевается целенаправленный процесс установления соответствия результативности труда и факторов ее обеспечения требованиям должности или рабочего места [10].

Термины «деловая оценка персонала» и «оценка персонала» очень схожи в определении различных авторов и толкуются как процедура. Различия во мнениях исследователей заключаются в том, на какие качества направлена сама процедура или что является объектом. Под «деловой оценкой персонала» многие авторы подразумевают исследование деловых качеств сотрудников и их соответствие занимаемой должности. «Оценка персонала» направлена не только на оценку деловых качеств работников, но и их личностных качеств, потенциала, способностей. Также некоторые исследователи считают, что понятие «оценка персонала» более широкое, оно включает в себя и деловую оценку персонала и формальную оценку, то есть аттестацию.

На основе всех представленных выше определений можно

сделать вывод, что оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия результатов труда работника, его профессиональных, деловых и личных качеств требованиям занимаемой должности или рабочего места с целью поэтапного накопления информации, которая необходима для последующего принятия управленческих решений.

По мнению исследователей в области управления человеческими ресурсами оценка персонала направлена на достижение следующих целей:

- административной, которая заключается в необходимости проведения оценки персонала для принятия правильных и эффективных административных решений. Такими решениями могут быть ротация кадров, повышение или понижение работника по службе, перевод на другую работу, зачисление работника в кадровый резерв, направление на обучение или повышение квалификации, поощрение или наказание;

- информационной, которая состоит в необходимости получения у руководителя четкой и объективной информации о деятельности работника, его достижениях, перспективах и др. Также сюда относится установление обратной связи между работником и руководителем. Для работника важно знать, как происходит оценка результатов его деятельности и на каком уровне находится его квалификация. Такая информация является крайне важной для работника в плане совершенствования своей деятельности, а руководителям дает возможность принять правильное управленческое решение;

- мотивационной, которая подразумевает, что оценка сама по себе является важнейшим инструментом мотивации поведения людей, так как объективно оцененный труд коллектива будет обеспечивать дальнейший рост производительности его труда. Оценка, если она объективна и ее роль понятна для работников, побуждает к более эффективной деятельности и стремлению в профессиональном развитии [10, с. 165].

По мнению А.А. Васькина, оценка персонала должна преследовать контрольные цели для осуществления реального контроля над деятельностью персонала. То есть сама оценка должна выступать

в форме контроля, который необходимо проводить четко и своевременно [4].

При проведении оценки персонала ее цели лучше четко зафиксировать в официальных документах и довести до сведения всех участников процесса оценки.

К основным задачам деловой оценки персонала относятся:

- определение функциональной роли объекта оценки в данной организации в настоящее время;
- выявление существующих направлений по совершенствованию деловых качеств сотрудника;
- определение степени соответствия выполняемой работы сотрудника и ее качества заданным критериям оплаты труда;
- поддержание обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и иным вопросам;
- удовлетворение потребности работника в оценке его собственного труда и служебных достижений [7, с. 67].

Применение современной объективной оценки труда персонала, особенно в условиях рыночной экономики, приобретает особое значение. Проведение таких оценок в процессе выборов руководителя, при формировании резерва кадров на выдвижение, а также в текущих перестановках в кадровом составе – важнейшие практические направления оценочной деятельности организаций.

Значение оценки персонала можно рассмотреть с двух сторон [5].

1) Преимущества оценки для организации:

- определение результатов работы, уровня знаний и навыков работников;
- возможность создания кадрового резерва и ротации кадров;
- создание программы развития персонала;
- мотивация персонала;
- совершенствование корпоративной культуры;
- структурное развитие организации.

2) Преимущества оценки для персонала:

- определение роли каждого работника в организации;
- понимание поставленных целей и задач, зависимости оплаты труда от результатов труда;
- взаимопонимание и обратная связь с непосредственным руководителем;

- гарантия того, что достижения работника не останутся без внимания;
- возможность профессионального и карьерного роста в организации.

Оценку персонала принято отличать по целям проведения и периодичности. Существуют следующие виды оценки:

- плановая оценка представляет собой ежегодную или полугодовую оценку персонала либо оценку по окончании испытательного срока работника;
- внеплановая оценка проводится, когда есть необходимость в оценке деятельности и качеств сотрудника в случае повышения его в должности, с целью формирования резерва на выдвижение, отбора на учебу для повышения квалификации, премирования и другое, при необходимости выявления причин неудовлетворительной работы отдела или сотрудника, снижении уровня производительности или конфликтности в коллективе;
- повторная (контрольная) оценка осуществляется при необходимости оценки изменений деятельности и качества сотрудника [14].

Все виды оценки в основном направлены на выявление сильных и слабых сторон сотрудника. Однако у каждого вида есть своя цель, так, например, оценка может помочь при отборе наиболее достойного кандидата на вакантную должность либо выступать в качестве периодической процедуры для оценки личных и профессиональных качеств сотрудников и принятия соответствующих управленческих решений.

Таким образом, для построения эффективной системы управления персоналом руководителю требуется объективная и полная информация о нем. Оценка персонала выступает в качестве неотъемлемого инструмента кадровой работы.

Деловую оценку персонала можно представить как четкую систему, то есть совокупность различных взаимосвязанных элементов. Так, основными элементами являются субъект, объект, предмет, методы и процедура оценки. Данный набор элементов обязателен при проведении оценки персонала любой организации.

Субъект оценки – это тот, кто оценивает. В качестве субъектов оценки персонала могут выступать линейные руководители,

сотрудники отдела управления персоналом, коллегии оцениваемого сотрудника, а также независимые эксперты либо центры оценки.

Субъектов оценки можно разделить на две группы – формальные и неформальные. В первую группу входят руководители и работники кадровой службы организации. Данные субъекты оценки имеют право принимать различные административные решения по итогам оценки персонала. В отличие от формальных субъектов, неформальные могут лишь предоставить свое заключение или мнение о работе сотрудника. К ним относятся коллеги, а также приглашенные в организацию независимые эксперты.

Объект оценки – это тот, кого оценивают. Объектом оценки в основном выступают отдельные работники организации, но зачастую это могут быть и целые группы работников либо подразделения организации. Многие исследователи отмечают, что оценить работу руководителей и специалистов намного сложнее по сравнению с работой рабочих, так как при оценке последних может быть достаточно качественных и количественных результатов их работы.

В качестве предмета оценки труда персонала могут выступать личные качества работников, процесс труда, результативность труда. В зависимости от предмета оценки подбирается конкретный метод оценки персонала.

Не менее важным элементом системы оценки персонала является процедура ее проведения. Деловая оценка – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места. Как и любой процесс, оценка происходит по определенному алгоритму. Так, выделяют несколько этапов деловой оценки персонала.

1) Разработка методики деловой оценки и привязка к конкретным условиям организации.

2) Проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки (на этом этапе издается приказ о проведении деловой оценки, разрабатывается положение о деловой оценке, которое, однако, не является обязательным).

3) Формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя, специалиста нижестоящего, равного и вышестоящего уровней иерархии, а также специалиста службы

управления персоналом или специализированных оценочных центров.

4) Определение времени и места проведения деловой оценки (также информируется трудовой коллектив о сроках, целях, особенностях и порядке проведения деловой оценки).

5) Сбор предварительной информации об объекте оценки.

6) Консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею.

7) Проведение процедуры деловой оценки.

8) Подведение результатов оценки сотрудника.

9) Формирование экспертного заключения и рекомендаций по результатам оценки.

10) Постоценочная беседа с сотрудником (обратная связь) [1].

Процедура оценки персонала не является формально определенной, однако четко выстроенная последовательность действий будет способствовать получению наибольшего результата, а также снизит негативное отношение со стороны работников.

В зависимости от особенностей самой методики оценки, а также размеров организации и соответственно количества оцениваемых сотрудников в процессе оценки могут меняться различные этапы процедуры. Так, например, если количество подразделений в организации велико, то в каждом из них для оценки создаются экспертные группы. В их состав входят: непосредственный руководитель оцениваемого, вышестоящий руководитель, один-два специалиста этого подразделения, работник (работники) службы управления персоналом. Экспертная группа осуществляет оценку показателей уровня знаний, умений, навыков, качества и результатов труда оцениваемого. Затем происходит заседание оценочной комиссии, на котором рассматриваются все материалы, представленные на деловую оценку (предварительно собранная информация о сотруднике, данные, представленные экспертной группой подразделения, и другое), и заслушиваются оцениваемые и их руководители.

Для получения достоверной и объективной информации необходимо четко определить критерии оценки персонала. Для грамотного определения критериев необходимо выделить показатели (факторы) оценки. Под факторами оценки понимаются определенные признаки, на основе которых проводится оценка персонала.

Факторы оценки делятся на основные и дополнительные. Первую группу составляют те факторы, без которых нельзя обойтись при оценке персонала, то есть на них делается основной акцент оценивающего субъекта. Вторая группа факторов либо помогает более детально проанализировать работу и личность оцениваемого, либо характерна только для конкретной профессии или рабочего места [12].

К основным факторам можно отнести [11]:

- 1) Труд и его результат:
 - сложность и качество труда;
 - достижение поставленной цели;
 - качественные и количественные характеристики индивидуального труда;
 - вклад работника в итоговый результат работы всего подразделения или всей организации;
 - знание особенностей работы;
 - оперативность действий;
 - творческий подход к выполняемой работе.
- 2) Деловые качества работников:
 - дисциплинированность;
 - аккуратность в выполнении работы;
 - деловитость, умение преодолевать сложности и находить выход из нестандартных ситуаций;
 - ответственность и организованность;
 - способность и настроенность на обучение и самообучение;
 - проявление инициативы;
 - способность грамотно распределять свое время;
 - организаторские способности и лидерские качества;
 - общительность, коммуникабельность.
- 3) Профессионализм:
 - уровень интеллектуального развития;
 - способность к анализу проделанной работы и допущенных ошибок;
 - обладание необходимыми знаниями, навыками и умениями.

4) Личные качества: трудолюбие, отзывчивость, самостоятельность, решимость, честность, терпимость, ответственность, добросовестность, толерантность.

Для оценки руководителей зачастую используются дополнительные факторы оценки:

- умение планировать деятельность и существующие ресурсы;
- способность четко организовывать работу подчиненных;
- умение управлять организацией в критических условиях;
- наличие лидерских способностей;
- способность грамотно делегировать полномочия;
- знание основ человеческой психологии, умение мотивировать подчиненных и многое другое [9].

Также одним из важнейших вопросов при оценке персонала является определение метода оценки. От выбора методов и степени соответствия выбранных методов целям оценки зависят достоверность и точность получаемой информации. Выбранный метод оценки должен обеспечивать максимальную объективность измерения конкретных значений измеряемого показателя.

В настоящее время разрабатываются и апробируются разнообразные методы оценки персонала, которые по содержанию и получаемым результатам можно разбить на три группы: качественные, количественные и комбинированные.

1. Количественные – это все методы с числовой оценкой уровня качеств работника. Как правило, общим принципом оценки персонала посредством данных методов является то, что каждый критерий оценивается по определенной балльной шкале самим работником или его коллегами и руководителем (экспертами). Затем подсчитывается общий балл, набранный испытуемым, который сравнивается с общими баллами других работников. Эти методы носят открытый характер, так как позволяют каждому самостоятельно посчитать «свои коэффициенты» или «баллы», оценить результативность своего труда. Данные методы часто предполагают использование компьютеров и прочих средств вычислительной техники для более оперативной обработки информации. При этом у балльных оценок немало недостатков. В частности, оценивающие могут неодинаково воспринимать балльное измерение, иногда предвзято ставить завышенный или заниженный балл. Все это

в значительной степени влияет на конечный общий рейтинг работников. К тому же конечная характеристика, выраженная в баллах, многими сложно воспринимается и не создает образ работника [15, с. 55].

2. Качественные (описательные) методы характеризуют работников по определенным критериям без их количественной оценки. Данные методы позволяют выявить качественные критерии оценки и дать достаточно объективную характеристику деловых и личных качеств персонала. Недостатком данной группы методов можно назвать то, что оцениваемому работнику дается описательная характеристика, которую трудно сравнить с характеристиками других работников и выявить из них наиболее предпочтительную [15, с. 56].

3. Комбинированные методы считаются более объективными. Они основываются на получении количественной оценки и описательной характеристики работников по определенным оценочным критериям. Данные методы частично компенсируют недостатки предыдущих групп методов и дают возможность более детально и полно оценить персонал [15, с. 57].

К наиболее распространенным и эффективным количественным методам оценки относятся следующие:

1. Метод ранжирования – метод, с помощью которого руководитель сравнивает результаты работы своих сотрудников на основе конкретных общих факторов и каждому работнику присваивает ранг. Затем работники выстраиваются в иерархической последовательности от лучшего к худшему [16, с. 86].

Ранжирование делится на простое и ранжирование с помощью парного сравнения. Простое ранжирование заключается в присвоении руководителем определенных оценочных баллов каждому сотруднику в зависимости от результативности его труда и других заслуг. Далее выстраивается линия от худшего к лучшему работнику. При распределении все оцениваемые работники классифицируются по группам (табл. 4.1): например, 10% лучших, 20% отстающих и др.

**Классификация работников с помощью
простого ранжирования [17]**

Удельный вес	Группа	Ф.И.О.
10%	лучшие работники	
20%	хорошие работники	
40%	средние работники	
20%	отстающие работники	
10%	худшие работники	

Оценка с помощью выстраивания альтернатив позволяет расположить сотрудников в зависимости от их эффективности на противоположные полюса. Сначала выявляется лучший работник (например, получивший максимально 10 баллов), затем худший (с минимальным 1 баллом). Так образуется альтернативная пара. После этого определяется следующая пара работников, набравшая 9 и 2 балла соответственно.

Ранжирование считается более эффективным и точным при применении парного сравнения. Этот вариант предлагает поэтапное сопоставление всех работников друг с другом, а не только альтернативных пар. Для данного метода необходима специальная матрица парных сравнений. Все сотрудники перечисляются по вертикали и горизонтали матрицы. В клетках на пересечениях строк и столбцов отражается результат сравнения данной пары сотрудников. Лучший из пары получает балл. Затем все баллы по сотруднику суммируются. На основе полученных итоговых баллов происходит ранжирование от худшего к лучшему сотруднику [12].

2. Метод заданной балльной оценки, иначе его иногда называют методом присвоения очков. Руководитель заранее определяет количество баллов или очков за каждое достижение работника. Затем в конце заданного периода подсчитывается сумма набранных баллов и в соответствии с ней определяется профессиональный уровень работника [11].

3. Метод свободной балльной оценки схож по своей структуре с предыдущим методом. Руководителю также необходимо присвоить определенное количество баллов, однако вместо достижений

оцениваются профессиональные качества работника. Полученные в итоге баллы суммируются, и определяется деловой уровень работника [12].

4. Система графического профиля работника является очень наглядным методом оценки персонала. Деловые качества и достижения работника также оцениваются в баллах, а затем отражаются в виде точек на графической шкале, после чего они соединяются прямыми линиями (рис. 4.1). Полученные геометрические фигуры оценки различных работников можно сравнивать друг с другом или с профилем должности [12, с. 36].

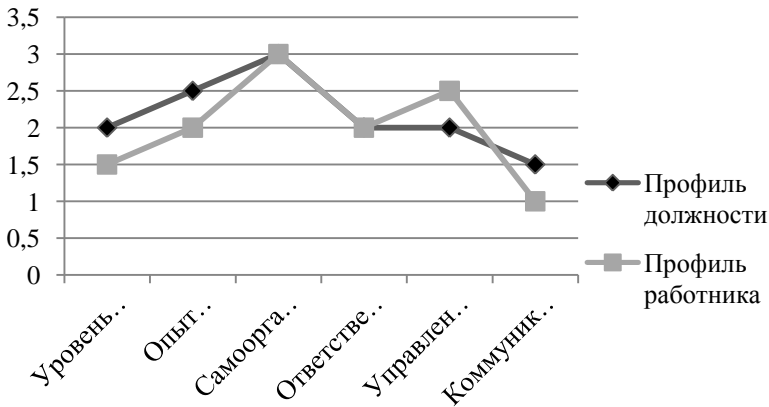


Рис. 4.1. Пример оформления графического профиля компетенций работника

5. Коэффициентный метод подразумевает выявление факторов оценки и определение их нормативных значений для конкретных групп оцениваемых. Фактический результат соотносится с нормативом, в итоге получают различные коэффициенты, дающие возможность проводить сопоставление и оценку работников [16].

Качественные методы оценки персонала также сохраняют свою популярность среди руководителей и менеджеров в качестве инструмента оценки персонала. Рассмотрим наиболее популярные среди них.

1. Матричный метод оценки кадров. Сущность метода состоит в том, что на каждую должность в организации составляется таблица-матрица, представляющая собой перечень необходимых деловых и личностных качеств работника. Это означает, что фактические качества работника сравниваются с набором качеств, требуемых занимаемой должностью [16].

В таблицу-матрицу заносятся показатели оценки качеств каждого из кандидатов на должность и весовые оценки (значимость) качеств, определяющие их важность для выполнения обязанностей по данной должности. Оценка качеств кандидата на должность проводится по балльной системе (табл. 4.2). Представленный метод является одним из наиболее простых и распространенных среди описательных методов оценки персонала.

Таблица 4.2

Матрица оценки сотрудников

№ п/п	Качество	Удельный вес	Баллы		
			Ф.И.О.	Ф.И.О.	Ф.И.О.
1	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	0,3			
2	Владение передовыми методами руководства	0,25			
3	Умение разрешать конфликтные ситуации	0,2			
4	Чуткое и внимательное отношение к людям	0,1			
5	Общительность	0,15			
6	Сумма баллов				

2. Метод эталона напоминает матричный. Главное отличие в том, что фактические качества работника сравниваются не с требуемыми должностью навыками и характеристиками, а с определенным эталоном, то есть набором качеств и навыков наиболее успешного сотрудника организации в соответствующем направлении. Данным метод оценки является довольно четким. Однако его недостаток заключается в том, что невозможно учесть многие

личностные особенности работников. Также в качестве эталона не следует выбирать себя или неординарных людей [13].

3. Система произвольных характеристик является популярным методом оценки персонала. Оценка происходит в свободной форме, устной или письменной. Руководитель или группа экспертов описывают заслуги работника за конкретный период его трудовой деятельности. Этот метод достаточно прост, однако содержит элементы субъективизма [6].

4. Метод групповой дискуссии был популярен в советский период. Руководитель или эксперты проводили оценочную дискуссию, то есть беседу с сотрудником о результатах его труда, его профессиональных достижениях, неудачах и перспективах [12].

5. Метод биографической оценки довольно прост. Его основу составляют документы, с помощью которых изучаются объективные показатели личности сотрудника. Многие исследователи считают, что биография человека – это надежный показатель его потенциала к успеху и эффективности в работе. Плюсом этого метода оценки персонала является изучение личности со всех сторон, а также возможность прогнозировать результаты его труда. Однако биографический метод не может предоставить руководителю полную информацию о личных и деловых качествах работника [12].

6. Анкетный метод. Анкетирование – это опрос с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их анализа. Для данного метода разрабатывается анкета, которую заполняет сотрудник. В анкете могут быть указаны вопросы, которые требуют односложного ответа (да или нет), и вопросы, которые требуют личного ответа сотрудника. Вопросы анкеты могут касаться деловых, личностных и профессиональных качеств. Данный метод считается довольно простым, также он дает возможность руководителю получить свежие сведения о работнике и его мнении, которое будет содержаться в открытых вопросах. Однако анкетирование лишено обратной связи с работником и не может дать полную картину о сотруднике, так как количество вопросов в анкете ограничено [12].

7. Критический инцидент считается методом психологической манипуляции человека. Для оценки специально создается кризисная, критическая или конфликтная атмосфера или ситуация.

Работник остается наедине с серьезной проблемой. Психологическое давление, оказываемое на сотрудника в этот период, помогает выявить такие качества, как выдержанность, выносливость, коммуникабельность, изворотливость, а также лидерские качества и смекалку оцениваемого сотрудника [12].

8. Самоотчет – это письменный отчет или устное выступление работника перед трудовым коллективом с анализом выполнения плана работы и личных обязательств. Сотруднику для самоотчета необходимо перечислить свои способности или компетентность, знания, умения, уровень профессиональных качеств и т.д. Результатом данного метода также может являться письменный отчет структурного подразделения в целом [13].

Комбинированные методы считаются наиболее объективными и полными. Многие авторы, занимающиеся изучением оценки персонала, также называют их комплексными. В качестве наиболее популярных и результативных методов этой группы можно выделить следующие.

1. Наблюдение за оцениваемым работником в неформальной обстановке (на отдыхе) и в рабочей обстановке методами моментных наблюдений и фотографии рабочего дня. Сотрудника изучают со стороны, без вмешательства в его деятельность. В результате представляется отчет о наблюдении. Данный метод обладает рядом преимуществ. Во-первых, он позволяет оценить работника во время труда, увидеть скорость принятия им решений. Во-вторых, можно оценить его положение в коллективе и личные качества работника. Однако наблюдение требует больших затрат времени [13].

2. Метод деловых игр. Оценка работников осуществляется в рамках специально разработанных имитационных и развивающих деловых игр. Метод считается одним из наиболее современных и эффективных инструментов. Его главным достоинством является предоставляемая возможность оценивать умение сотрудника работать в команде, способность решать важные проблемы, находить пути из самых запутанных и неоднозначных ситуаций, умение точно выражать мысли, слушать и аргументированно высказываться [13].

3. Метод «360 градусов» заключается в оценке компетенции сотрудника. Особенность метода заключается в том, что оценка

происходит комплексно с помощью четырех сторон: руководителя, подчиненных, коллег, клиентов или партнеров. Также иногда может присутствовать самооценка сотрудника. Этот метод позволяет получить наиболее полную информацию об оцениваемом, и при этом не только положительную, но и негативную. С помощью метода «360 градусов» сотрудник получает обратную связь, что помогает ему скорректировать свою работу и отметить пути развития.

Основные условия, необходимые для успешного проведения оценки «360 градусов»:

- доверительные отношения внутри коллектива;
- отсутствие выраженной текучести персонала;
- анонимность оценки;
- предварительная беседа с сотрудниками о целях предстоящей оценки;
- наличие обратной связи по итогам оценки;
- обязательная реализация решений по итогам оценки.

Метод способен выявить атмосферу в коллективе, наличие конфликтных ситуаций. Стоит отметить, что применение этого метода повышает лояльность сотрудников, так как оценка происходит не только руководителем, но и коллегами, а это свидетельствует о том, что к их мнению прислушиваются.

К недостаткам метода «360 градусов» можно отнести его ограниченность, так как оцениваются только компетенции, а не достижения сотрудника. Также руководитель может столкнуться с тем, что оценки коллег оцениваемого сотрудника будут выше реальных показателей, то есть возможно панибратское отношение.

Представленное деление методов оценки персонала на качественные, количественные и комбинированные не является единственным, хотя и наиболее популярно.

Выбор наиболее оптимального метода оценки персонала для определенной организации – это сложная задача для руководителя, для решения которой может потребоваться помощь профессиональных консультантов. Система деловой оценки персонала должна основываться не просто на желаниях и предпочтениях руководителя, но и на ряде конкретных факторов, таких как стратегические, тактические и оперативные цели организации, условия

внешней среды, организационная культура и традиции организации, а также особенности работников конкретной профессиональной области. В том случае, если организация отличается устойчивостью, четкой организационной структурой и иерархией подчинения, эффективными могут быть традиционные методы оценки персонала, например, наблюдение, групповая дискуссия, анкетирование и прочее. Если организация отличается динамичностью и постоянными изменениями во внешней среде, а также нестандартным направлением деятельности, то использование нетрадиционных методов будет наиболее успешно при оценке персонала.

Успешная деятельность отдельно взятой организации во многом зависит от эффективного управления человеческими ресурсами. В современном мире роль человеческих ресурсов, а также управление ими имеет огромное значение. Любая организация обладает потребностью в наличии объективной информации о состоянии и перспективах развития персонала. Именно поэтому оценка персонала незаменима в управлении человеческими ресурсами.

Очень важно правильно подобрать метод оценки. Прежде всего, выбор тех или иных методов оценки должен быть обусловлен стоящими перед организацией задачами, а также другими не менее значимыми факторами, такими как размер организации, сфера деятельности и др.

Однако для малых организаций сложно подобрать эффективный метод оценки персонала. Для решения данной проблемы можно использовать описанный ниже комплексный метод оценки персонала, который позволит выявить сильные и слабые стороны сотрудников, оценить их вклад в деятельность организации, не прибегая при этом к большим финансовым затратам.

Анализ полученных в ходе оценки персонала результатов позволит:

1. Определить потребности в обучении, составить индивидуальные и корпоративный планы развития персонала, определить бюджет на развитие и обучение персонала.

2. Планировать деловую карьеру каждого сотрудника.

3. Осуществлять ротацию сотрудников, которая, с одной стороны, позволит использовать их максимально эффективно для

компании, с другой – даст возможность сотрудникам реализовать себя в новых областях в соответствии с их планами карьерного роста.

4. Формировать кадровый резерв компании.

5. Создать действенную систему мотивации. Выявить сотрудников, которым пора изменить статус и/или зарплату.

6. Определить четкие цели и задачи для каждого сотрудника на следующий период, в конце которого снова будет проведена оценка персонала и проанализировано, достигнуты ли эти задачи.

Таким образом, комплексная оценка персонала, кроме всего прочего, выполняет задачу создания базы данных, которые будут использованы для усовершенствования системы мотивации, дальнейшего развития персонала, формирования кадрового резерва.

Основной особенностью данного метода является оценка сотрудника сразу по нескольким направлениям. Метод состоит из двух частей, каждая из которых может являться самостоятельным методом оценки. В первой части метода (первичная, субъективная оценка) оценивается компетентность, личностные качества, совместимость с коллективом и степень выгорания сотрудника на рабочем месте. Вторая часть (балльная оценка) – оценка персонала методом заданной балльной оценки. В результате будет получен показатель комплексной оценки, на основе которого руководитель сможет принять необходимые управленческие решения. Схематично данный метод представлен на рисунке 4.2.

Наиболее подробно рассмотрим первую часть метода, которая включает 4 этапа.

Линейному руководителю необходимо предварительно собрать общую информацию об оцениваемом сотруднике (возраст, профессия, стаж, заслуги и т.д.) в виде представления и передать данные в отдел кадров.

На первом этапе происходит оценка компетентности сотрудника. Для этого разработан оценочный лист, который заполняется оцениваемым и его непосредственным руководителем (*Приложение 1*). Необходимо оценить предложенные критерии по пятибалльной шкале – от менее выраженного (1 балл) до преобладающего (5 баллов). Затем полученные баллы суммируются отдельно по самооценке и оценке руководителем. Полученный

суммарный балл заносится в сводную таблицу, которая содержит в себе результаты всех этапов первой части оценки сотрудников. Каждый результат можно сравнить с максимально возможным результатом по конкретному этапу оценки (*Приложение 7*).

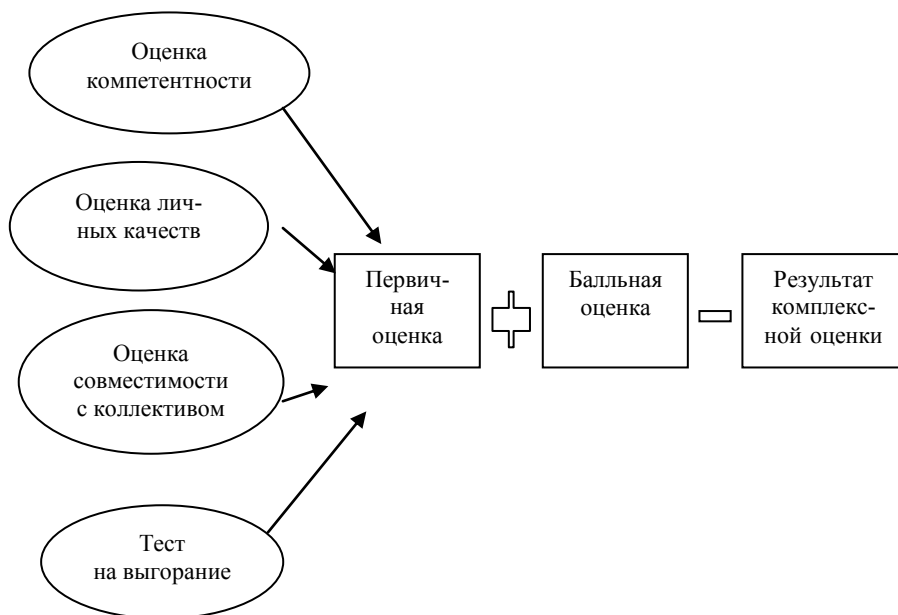


Рис. 4.2. Схема метода комплексной оценки персонала

Критерии оценки могут меняться в соответствии с должностью оцениваемого сотрудника. Так, в оценочном листе для менеджера по персоналу акцент делается на такие критерии, как наличие высшего образования, знание современных методик управления и их успешное применение, знание основ трудового законодательства, владение системой мотивации персонала, организаторские способности и др.

На втором этапе предлагается оценить профессиональные и личностные качества сотрудника. Для этого разработана оценочная анкета, которая заполняется непосредственным начальником, независимым экспертом и оцениваемым сотрудником (*Приложение 2*). Из пяти высказываний по каждой категории качеств следует выбрать только одно, которому соответствует определенный

балл по 5-балльной шкале. Всего в анкете шесть категорий: ответственность, инициативность, целеустремленность, культурный уровень, честность, отношение к работе. Далее полученные баллы суммируются и заносятся в сводную таблицу (*Приложение 7*).

Третий этап – оценка степени выгорания сотрудника на рабочем месте. Синдром эмоционального выгорания – это реакция человека на рабочие стрессы, включающая в себя психологические, физиологические и поведенческие компоненты. Своевременное выявление синдрома эмоционального выгорания необходимо потому, что данное явление оказывает негативное влияние не только на жизнедеятельность конкретного сотрудника, но и на функционирование организации в целом [3].

Для выявления наличия у работника синдрома эмоционального выгорания сотруднику предложен ряд утверждений, с которыми он либо соглашается, либо нет (*Приложение 3*). Это, например, такие высказывания, как: «каждый раз, когда на выходных я вспоминаю о работе, мое настроение портится»; «мои обязанности приелись мне, я выполняю их на автомате»; «меня раздражает коллектив».

За каждый ответ «нет» начисляется 1 балл. Затем полученные баллы суммируются, в результате получается суммарный балл, который заносится в сводную таблицу (*Приложение 7*). Чем он выше, тем слабее у работника выражен синдром эмоционального выгорания. На основе этих данных руководитель может принимать определенные решения, например, о ротации кадров, поручении новых обязанностей, участии сотрудников в проектах и др.

На четвертом этапе происходит оценка совместимости сотрудника с коллективом. Данная процедура поможет руководителю выявить особенности во взаимоотношениях сотрудников, возможные конфликты и оценить психологический климат в целом. Так коллектив, основанный на уважении, взаимопомощи, доверии и общности, сам по себе является хорошим нематериальным стимулом для сотрудников.

Для оценки совместимости сотрудникам предлагается анкета, в которой представлен ряд оценочных критериев (*Приложение 4*). Каждый сотрудник проставляет баллы всем представленным в таблице оцениваемым сотрудникам, кроме себя, по шкале: 1 – «да; соответствует полностью», 0,5 – «не уверен; частично

соответствует», 0 – «нет; не соответствует». Критерии могут быть следующими: комфортность работы, теснота общения, доброжелательность, отсутствие конфликтов, готовность помочь и др. В результате по каждому сотруднику будет получено несколько характеристик (баллов) в зависимости от численности коллектива. Все они складываются, получается общий балл оценки, который заносится в сводную таблицу (*Приложение 7*).

Для расчета максимально возможного балла необходимо применить следующую формулу:

$$P = Y \times I \times (N - 1), \quad (1)$$

где P – максимально возможный балл, Y – количество критериев оценки, N – количество оцениваемых сотрудников, I – средний балл по оценке.

В итоге получают четыре разных балла по каждому этапу оценки. Все этапы первичной оценки могут проходить параллельно, что позволит сократить время и ресурсы.

Проводя данную оценку на протяжении нескольких лет, можно проследить динамику изменения данных показателей.

Вторая часть метода – оценка персонала методом заданной балльной оценки, или методом присвоения очков. Руководитель заранее определяет количество баллов или очков за каждое достижение работника. Затем в конце заданного периода подсчитывается сумма набранных баллов и в соответствии с ней определяется деловой уровень работника.

Данный метод оценки не требует особых затрат, он позволяет получить информацию о реальных достижениях сотрудников и их потенциале, на основании которой можно принимать важные управленческие решения.

Для осуществления данной оценки необходимо разработать личные планы сотрудников (*Приложение 5*), в которых будет указан ожидаемый от сотрудника перечень достижений. Этот перечень может быть очень разнообразным и включать, например, получение квалификационной категории, прохождение курсов повышения квалификации, выполнение плана продаж, участие в проектах, прохождение стажировки, выполнение дополнительных задач, ролей, поручений и др. Данные планы сотрудников

также включают информацию о приоритетах развития (целях), сроках достижения, результатах выполнения (оценивается степень достижения поставленных перед сотрудником задач).

Отличием от стандартных индивидуальных планов развития сотрудников является наличие балльной оценки, то есть за каждое достижение назначается определенное количество баллов. Максимальное количество баллов всех сотрудников должно равняться 100. Во время оценки анализируется степень выполнения сотрудником своего плана, суммируются все полученные им баллы.

После того как по каждому сотруднику будет произведен подсчет баллов, полученные результаты заносятся в отдельную сводную таблицу балльной оценки сотрудников (*Приложение б*). С помощью данной таблицы руководитель может сравнить баллы каждого сотрудника друг с другом, проранжировать сотрудников, выявить наиболее квалифицированных, компетентных и усердных. Средний балл по итогам балльной оценки персонала рассчитывается по формуле:

$$Кб = \sum_{m=1}^{i=1} Кб_i / m, \quad (2)$$

где $Кб$ – средний балл по итогам балльной оценки, $Кб_i$ – количество баллов i -го сотрудника, m – количество оцениваемых сотрудников.

С помощью полученного показателя $Кб$ руководитель может отслеживать в динамике изменения в достижениях работников, анализировать средние показатели достижений сотрудников, сравнивать их между собой и с максимальным баллом.

В заключение проводится оценочная беседа с сотрудником, на которой его знакомят с результатами оценки и сформированными рекомендациями.

В итоге проведения оценивания получают два результата оценки: на первом этапе – информация о личных качествах сотрудника, его квалификации и отношении с коллективом, на втором – информация о результатах его труда. Процесс комплексной оценки персонала представлен в таблице 4.3.

Таблица 4.3

Процесс оценки сотрудников с помощью комплексного метода

Этап	Цель	Мероприятия	Ответственные
1. Первичная оценка			
1.1. Оценка компетентности	Оценка уровня профессионализма работников, определение потребности в обучении	Заполнение оценочного листа	Офис-менеджер, заведующий отделом кадров
1.2. Оценка личных качеств	Оценка соответствия качеств работника профессиональным требованиям	Анкета для оценки профессиональных и личностных качеств	Офис-менеджер, заведующий отделом кадров
1.3. Оценка степени выгорания сотрудника	Выявление наличия у работников синдрома выгорания на рабочем месте	Тест на выгорание	Офис-менеджер, заведующий отделом кадров
1.4. Оценка совместимости с коллективом	Оценка сложившейся атмосферы в коллективе, выявление конфликтных ситуаций, определение неформальных лидеров	Заполнение оценочного листа совместимости сотрудников	Офис-менеджер, заведующий отделом кадров
2. Оценка персонала методом заданной балльной оценки	Оценка результатов труда каждого работника, мотивация персонала к улучшению качества обслуживания клиентов	Составление требований к сотруднику (профиль достижений), подсчет набранных сотрудником баллов	Линейный руководитель, офис-менеджер
3. Беседа с сотрудником	Оглашение результатов оценки и рекомендаций сотруднику	Беседа с сотрудником, знакомство с личным планом сотрудника на следующий период	Заведующий отделом кадров, линейный руководитель

Таким образом, представленный метод оценки персонала является эффективным и не затратным по финансам. Его главным достоинством является всесторонняя оценка сотрудника не только руководителем, но и коллегами, а также личная оценка своих качеств и компетентности. С помощью разработанного метода руководитель всегда будет обладать объективной информацией о состоянии и перспективах персонала.

Важной особенностью данного метода является то, что на его основе можно внедрить или усовершенствовать существующую систему вознаграждения персонала. Оплата труда на основании четкой оценки вклада каждого работника – это хороший дополнительный стимул для повышения производительности, самоотдачи и приемлемости работников организации.

Основной целью проведения деловой оценки является оперативное обеспечение руководства организации необходимой объективной информацией о персонале для принятия управленческих решений. Поэтому процедура оценки персонала должна быть четкой и детально проработанной. Для решения этой задачи в организации разрабатывается «Положение о деловой оценке персонала», целью которого является закрепление порядка проведения процедуры оценивания.

На основании разработанного положения выстраивается алгоритм деловой оценки персонала организации.

В первую очередь издается приказ о проведении деловой оценки. В данном документе отражены сроки проведения оценки, список оцениваемых сотрудников, список лиц, ответственных за оценку персонала.

После этого утверждается списочный состав оцениваемых, график проведения оценки, состав оценочной комиссии. Предполагается, что комплексная оценка будет проводиться один раз в год. На первичный этап оценки отводится не более четырех дней, на вторую часть оценки отводится не более пяти рабочих дней.

Важной частью процедуры оценки персонала является документационное и техническое сопровождение. Для каждого сотрудника разрабатываются и печатаются оценочные листы, анкеты и другие материалы.

До проведения деловой оценки осуществляется подготовительная работа, которую организует отдел кадров. Прежде всего,

не позднее чем за неделю до оценки необходимо оповестить персонал о предстоящей оценке. Целесообразно организовать собрание, на котором будут озвучены цели, методы и сроки оценки. Данные действия помогут в дальнейшем избежать конфликтных ситуаций и противостояний со стороны персонала. Конкретное место и время оценки оглашается не позднее, чем за два дня до процедуры оценки.

После всех подготовительных мероприятий проводится непосредственно процедура оценки персонала, а также анализируются полученные результаты оценки. Данные по каждому сотруднику заносятся в сводную таблицу, на основании которой рассчитываются средние показатели компетентности, личностных качеств, совместимости с коллективом и выгорания на рабочем месте. Затем определяется общий показатель первичной оценки персонала. Полученные средние показатели помогут руководителю отслеживать в динамике профессиональные и личностные изменения персонала.

Для использования кадровой информации в рамках кадровых и прочих решений требуется грамотная организация хранения данных в отделе кадров.

В ходе оценки персонала разрабатываются личные планы сотрудников (*Приложение б*) на следующий период, исполнение которых будет оцениваться при проведении следующей оценки. После утверждения результатов оценки непосредственный руководитель оцениваемых сотрудников проводит с ними постоценочную беседу, которая служит для установления обратной связи с персоналом. Постоценочная беседа проводится не позднее чем через неделю после проведения оценки. Личные планы согласовываются с сотрудниками и утверждаются руководством.

Таким образом, предложенный алгоритм оценки персонала позволит проводить оценку четко и объективно. По итогам оценки руководитель получает возможность сделать множество выводов относительно оптимизации работы организации и отдельных ее сотрудников. Современная оценка персонала на основе комплексного метода позволяет руководству организации принимать правильные управленческие решения в вопросах повышения эффективности деятельности сотрудников, разработки способов их мотивации, а также возможного обучения для улучшения их производительности.

Литература

1. Белова О.В. Общая психодиагностика: Метод. указания. Новосибирск: Научно-учебный центр психологии, НГУ, 1996. 38 с.
2. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: Учебное пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. М.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. 352 с.
3. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 192 с.
4. Васькин А.А. Оценка менеджеров: Учебно-практическое пособие. М.: Компания Спутник+, 2000. 238 с
5. Годунов А.А. Методика оценки деловых и морально-политических качеств руководителей и специалистов социалистического производства. Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1970. 39 с.
6. Грибов А.П. Человек и организация в современной экономике: Монография. М.: Креативная экономика, 2011. 160 с.
7. Дейнека А.В. Управление персоналом: Учебник. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010. 292 с.
8. Деслер Г. Управление персоналом: Учебное пособие. М.: БИНОМ, 1997. 432 с.
9. Дятлов В.А. Актуальные вопросы управления персоналом. М.: Владос, 2000. 577 с.
10. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2011. 304 с.
11. Климович Л.К. Методы оценки персонала / Л.К. Климович, Е.В. Ермольчик // Вестн. Гомельск. гос. техн. ун-та им. П.О. Сухого. 2003. № 2. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenki-personala>. (дата обращения: 27.12.16).
12. Колосова Р.П. Экономика персонала: Учебник / Р.П. Колосова, Т.Н. Василюк, М.В. Артамонова, М.В. Луданик. М.: ИНФРА-М, 2010. 896 с.
13. Корнюшин В. Ю. Основы управления персоналом: Учебное пособие. М.: МИЭМП, 2010. 237 с.
14. Маньков В.С. Профессиональные качества современного хозяйственного руководителя / В.С. Маньков, О.И. Собровина. М.: Знание, 1987. 61 с.
15. Меньшиков Л.И. Совершенствование методов деловой оценки, подбора и расстановки работников в сфере управления производством. Рига: Звайгзне, 1972. 100 с.
16. Оценка персонала. URL: <http://hr-portal.ru/tags/ocenka-personala/> (дата обращения: 24.11.2016).
17. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. М.: ЗАО «Бизнес-школа “Интел-Синтез”», 2002. 368 с.

Глава 5

РОТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Ротация персонала: роль и место в системе управления персоналом

В условиях высокой конкуренции осуществление стратегических изменений в организации возможно посредством человеческого фактора. В зависимости от кадровой стратегии организации руководство определяет принципы формирования работников – будет это обладающий универсальными качествами персонал или узкоспециализированные сотрудники.

О планомерной ротации как о политике российские организации начинают говорить только сейчас, выходя на такой этап развития, когда они могут планировать и свое развитие, и карьеру своих сотрудников. Возникают новые направления, открываются филиалы, и здесь вопрос стоит уже в заполнении не одной, а целой группы вакансий [2]. Существуют и личностные требования человека к работе: желание попробовать себя в новом качестве, расширить профессиональный опыт, получить возможность более полной самореализации и карьерного роста [5]. Возможности продвижения сотрудников по служебной лестнице в большинстве организаций ограничены, и нередко даже самые талантливые застревают на одном месте [8]. Один из наиболее эффективных методов борьбы с профессиональным выгоранием – карьера по горизонтали [1]. Однако чем ближе к пику иерархической пирамиды, тем меньше вероятность карьерного роста персонала. В этой ситуации люди, достигшие высоких результатов в рамках одного направления деятельности, должны иметь возможность развиваться дальше, не покидая организацию [10].

Понятие ротации весьма разносторонне, его суть отражают влияние определенных внутриорганизационных факторов, целей и направлений кадровой политики.

1. В теории управления персоналом под ротацией понимается система переводов и перемещений сотрудников внутри

подразделения или организации на новые рабочие места на регулярной, правомерной и организованной основе [4].

2. Ротация (от лат. *rotatio* – круговое движение) представляет собой обновление кадрового состава организации как путем набора новых работников и избавления от старых, так и путем перемещения сотрудников внутри фирмы [1].

3. Ротация кадров подразумевает плановое перемещение или существенное изменение должностных обязанностей работника для его ознакомления с различными производственными и организационными целями и задачами, а также любые перемещения человека в течение всей трудовой жизни [11].

4. Ротация – важная составляющая механизма управления коллективом и карьерой сотрудников. Ее суть состоит в горизонтальных должностных перемещениях с целью повышения квалификации работника, его профессионального разряда или категории [9].

5. Ротацией называют последовательную смену профессиональных обязанностей, поочередное пребывание в той или иной должности с целью освоения работником смежных профессий, различных функций, специфики и технологии принятия решений, в том числе управленческих [6].

Таким образом, ротацию следует рассматривать как составную часть системы развития персонала, в которой перемещения работников носят индивидуальный характер, планируются заблаговременно и способствуют разрешению производственных задач. Она позволяет раскрыть кадровый потенциал без значительных материальных затрат, предупреждает ошибочные решения, связанные с продвижением работников по служебной лестнице, предотвращает развитие конфликтов в коллективе и в целом считается положительным фактором, благотворно влияющим на конечный результат деятельности организации.

На успешность процесса ротации влияет много факторов, среди которых можно выделить следующие:

- готовность сотрудника к смене вида деятельности;
- четкость и структурность процедур, описывающих бизнес-процесс перемещения кадров;

- хорошо установленные коммуникации между руководством и сотрудниками организации;
- сформированная система оценки персонала, наличие понятных критериев оценки;
- высокая компетентность руководителей и специалистов кадровой службы.

Спонтанная кадровая ротация происходит в любой организации, часто этот процесс приводит к возникновению серьезных проблем. Ее темпы могут быть либо слишком низкими (старение кадрового состава) либо слишком высокими (текучесть кадров). Отбор и перемещение работников, как правило, осуществляется без прогноза того, насколько удачно новичок впишется в трудовой коллектив. Это приводит к тому, что организацию покидают не наименее компетентные работники, а те, кто не адаптировался и не смог найти себе место в коллективе. Проведенная таким образом ротация теряет смысл [1].

Кадровые перемещения в отечественных организациях редко объединены в систему мероприятий, четко вписанных в стратегию и тактику усиления ее кадрового потенциала исходя из текущих и прогнозируемых потребностей. А чем дольше организация обходится без управляемой ротации руководства, тем больше в ней некомпетентных менеджеров. Численность аппарата повышается, а эффективность его работы снижается, что сопровождается разрывом между стратегическими установками, миссией организации и ее практической деятельностью, снижением инновационной активности, дестабилизацией психологического климата коллектива и снижением производительности труда, работники перестают реагировать на изменение внешней среды.

Опыт ведущих компаний мира доказывает, что управляемая и даже форсируемая ротация, в конечном счете, приводит к большей кадровой стабильности, чем отказ от политики кадровой ротации. Однако ее не следует путать с обыкновенным механическим перемещением кадров, направленным на предотвращение противоправной деятельности персонала, профилактику коррупции, оздоровление кадровой обстановки в коллективе и др. Практика показывает, что чрезмерное упование на действенность подобных решений может привести не к стабилизации, а к текучести

кадров и снижению авторитета руководства. Поэтому ротация, главным образом, направлена не на искоренение негативных тенденций в коллективе, а на повышение профессионального уровня сотрудников и их развитие.

В ноябре – декабре 2016 г. интернет-форумом современных тенденций в управлении развитием персонала был проведен социологический опрос среди пользователей. На вопрос «Считаете ли Вы, что ротация кадров внутри компании открывает новые перспективы для раскрытия потенциала сотрудников и развития компании?» были получены следующие ответы:

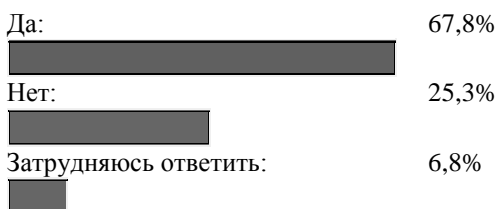


Рис. 5.1. Результаты опроса мнения пользователей интернет-форума

В итоге из 146 респондентов большинство опрошенных уверены в положительном эффекте применения системы ротации персонала для организации, остальные же либо не сталкивались с данным явлением и не имеют никакого представления о нем, либо имели неудачный опыт применения данной системы, который не принес желаемого результата или встретил противодействие со стороны руководства.

Продуманная ротация способна помочь организации выжить в экстремальных социально-экономических и политических условиях. Умело используя данный механизм, руководители преследуют такие цели, как:

- подготовка руководящих кадров, в том числе индивидуальное планирование и развитие карьеры сотрудников;
- смена обстановки для людей при длительном нахождении на одной должности и их стремлении к приобретению новых знаний и навыков на другом месте, а также поиск более подходящей кандидатуры при неудовлетворительных результатах работы;
- предотвращение или разрешение конфликтов;

- подготовка специалистов как универсалов и обеспечение взаимозаменяемости людей в случае болезней, отпусков и т.п.;
- повышение степени сплоченности работников организации, усиление коммуникации, формирование новых взаимосвязей между ними;
- изменения взаимодействия между подразделениями, которые позволяют максимально рационализировать бизнес-процессы;
- увеличение нововведений за счет креативности коллектива, управление изменениями.

В теории менеджмента существует позиция, согласно которой оптимальный период для занятия одной должности руководителем составляет 5 лет, а для специалистов – от 3 до 5 лет [3]. Человек, долгое время выполняющий одни и те же функции в рамках одной и той же специализации, теряет свежесть взгляда, возможность оценить работу со всех сторон, а излишняя уверенность может быть причиной губительных ошибок.

Являясь составной частью механизма обучения и повышения квалификации персонала, ротация эффективна на протяжении первых 8–10 лет работы сотрудника. К 34–40 годам он, как правило, достигает высокой степени профессионализма, и соответственно возникает необходимость расширения поля профессиональной деятельности. В этой ситуации задача организации состоит в предоставлении персоналу возможности для карьерного роста, углубления знаний и совершенствования умений и навыков. При этом горизонтальные перемещения необходимо проводить в течение всей трудовой деятельности, особенно для молодых сотрудников и в первые годы работы. В этот период обучаемость и адаптируемость персонала выше, чем в дальнейшем. Следовательно, в старшем возрасте интенсивность ротации следует уменьшать.

Ротация, как и любая другая функция, имеет преимущества и недостатки.

Преимущества ротации:

- снижение текучести кадров;
- высокий показатель числа рационализаторских предложений со стороны работников;

- большая преданность организации и, как следствие этого, снижение утечки информации, являющейся коммерческой или другой тайной;
- снижение уровня стрессов, вызываемых монотонностью (рутинностью) работы;
- повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом;
- при функционировании политики интенсивных ротаций коллектив организации становится сплоченным, возникает ощущение, что о нем заботятся, снижается степень отчуждения между работниками и руководством, формируется принцип «чем я могу помочь?», улучшается социально-психологический климат в организации;
- ротация позволяет работникам, не увеличивая числа должностей, сменить обстановку, включиться в процесс развития ввиду необходимости адаптации к новым условиям;
- на «рабочих» должностях, связанных с риском для здоровья и жизни, снижается производственный травматизм, рабочие становятся более внимательными и осторожными вследствие того, что их внимание переключается и уменьшается мышечная утомляемость;
- передача опытными работниками (специалистами) и руководителями своего опыта и знаний более молодому поколению работников, что способствует быстрому распространению рационализаторских приемов труда в организации;
- ротация является хорошим методом обучения сотрудников без отрыва от производства;
- профилактика возникновения конфликтов и их предотвращение путем грамотно произведенных кадровых перестановок;
- устраняется чувство несправедливости, вызываемое тем, что одни работники должны выполнять более трудную работу, а другие – более легкую;
- работники имеют возможность сравнить между собой должности, а администрация организации – между собой людей по производительности, качеству труда и другим показателям, что позволяет произвести естественный отбор сотрудников, которые могут и умеют хорошо работать, а также приспособлены к любым видам работы;

– в случае осуществления «рокировки», «пары» общаются друг с другом по вопросам, связанным с бывшей работой, между ними налаживается взаимодействие. А в целом любые ротационные мероприятия усиливают внутриорганизационные коммуникации, и совершенно очевидно, что изменения в структуре взаимодействия (в разумной мере) ведут к ее развитию, а отсутствие таких изменений – к деградации.

Недостатки ротации:

– падение производительности из-за длительности периода адаптации работника к новой должности, коллективу и условиям выполнения работы;

– при неправильно организованном перемещении могут возникать конфликтные ситуации;

– никто не будет знать одну свою область так хорошо, как при отсутствии ротации;

– при реализации программы перемещений могут возникнуть проблемы, вызванные отказом людей, занимающих «хорошие» должности, перейти, по их мнению, на «плохие».

В связи с этим в ряду специфических технологий ротация персонала является инструментом управления карьерой и процессом обновления кадрового состава организации с наименьшими затратами [11]. Поэтому руководители и менеджер по управлению персоналом обязаны хорошо знать особенности той организации, в которой предполагается осуществить ротацию и ориентироваться в производственных, финансовых и кадровых вопросах управления организацией. Действуя таким образом, они изучают потенциал своих подчиненных, закладывают критерии оценки их труда, из которых вытекают условия служебного роста и формируется кадровый резерв. Лишь при таких условиях кадровая ротация может быть произведена грамотно и профессионально.

5.2. Взаимосвязь процессов мобильности и ротации персонала в организации

Основными характеристиками трудового потенциала любой организации являются численность, структура, уровень образования и другие данные, необходимые для анализа и разработки направлений кадровой политики, стратегии управления персоналом.

Численность персонала зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации.

Объектом исследования явилось ООО «СервисУглеводород», основным направлением деятельности которого является производство оборудования и оказание сервисных услуг для организаций нефтегазовой отрасли. На конец 2016 г. в организации занято 3 173 человека. Большую часть работников составляют мужчины – 55,1%, на долю женщин приходится 44,9% от общей численности персонала.

При разработке и организации системы ротации персонала следует в большей степени полагаться на женскую часть коллектива, для которой более свойствен динамический тип поведения, характеризующийся непостоянством, неопределенностью, стремлением к перемене места. Но 55% мужчин при наличии желания и потребности профессионального роста также следует включить в систему и график перемещений.

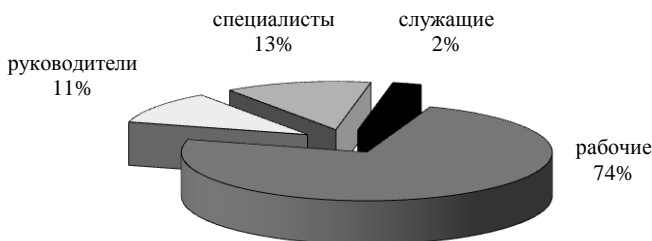


Рис. 5.2. Структура персонала по признаку участия в производственном и управленческом процессе

По признаку участия в производственном и управленческом процессе персонал организации подразделяется на следующие категории: руководители, специалисты, рабочие, служащие. Их трудовые функции и содержание труда различаются, прежде всего, по таким показателям, как сложность выполняемых работ, уровень квалификации работников, удельный вес умственного и физического труда, степень повторяемости отдельных элементов

работы, неравномерность загрузки в течение рабочего дня. Соотношение категорий персонала представлено на рисунке 5.2.

Осуществляемая организацией производственная деятельность обусловила преобладающую над другими категориями численность рабочих. При этом соотношение аппарата управления к численности рабочих, специалистов, служащих полностью отвечает требованиям производственного процесса. Норма соотношения, приведенная в следующем виде 1:1:15:0,2 предполагает, что в организации на одного руководителя приходится 1 специалист, 15 рабочих, 0,2 единицы других служащих.

При изучении возрастной структуры персонала была использована группировка, предполагающая определение той доли сотрудников, которые соответствуют этапу осуществления активной ротации. Возрастная структура персонала организации представлена в таблице 5.1.

Таблица 5.1

Возрастная структура персонала организации

Категории	Всего человек	До 30 лет	%	30–50 лет	%	Старше 50 лет	%
Всего человек, в том числе	3 173	794	25	1 457	45,9	922	29,1
рабочие	2 338	616	26,3	1 061	45,4	661	28,3
руководители	350	48	13,7	164	46,9	138	39,4
специалисты	405	119	29,4	185	45,7	101	24,9
служащие	80	11	13,8	47	58,7	22	27,5

Основная доля сотрудников организации находится в возрасте от 30 до 50 лет, это оптимальный возрастной период, соответствующий активной ротации в трудовой жизни. Работники до 30 лет составляют 25% от общей численности, 30–50 лет – 46%, свыше 50 лет – 29%. При этом средний возраст персонала составляет 42 года.

В категории рабочих доминируют женщины – 53,7%, мужчины же составляют 46,3%.

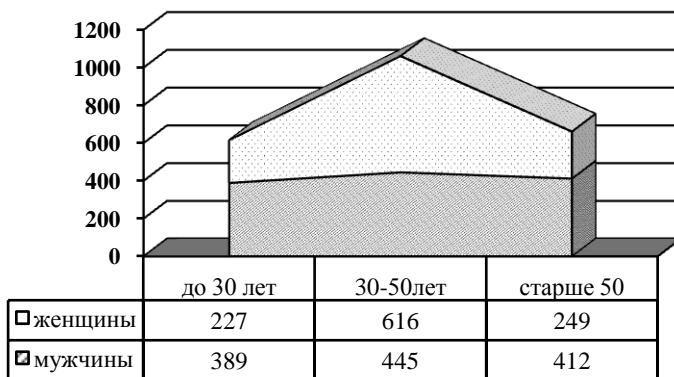


Рис. 5.3. Численность рабочих по возрасту и гендерному признаку, человек

Преобладающая возрастная группа категории рабочих – от 30 до 50 лет (46%), это связано с тем, что молодых специалистов не устраивает сравнительно низкая оплата труда рабочих профессий, а работники старше 50 лет не хотят терять работу.

Отмечено, что среди руководителей преобладают мужчины в соотношении 57% к 43% женщин. Средний возраст мужчин – 45 лет, женщин – 44 года.

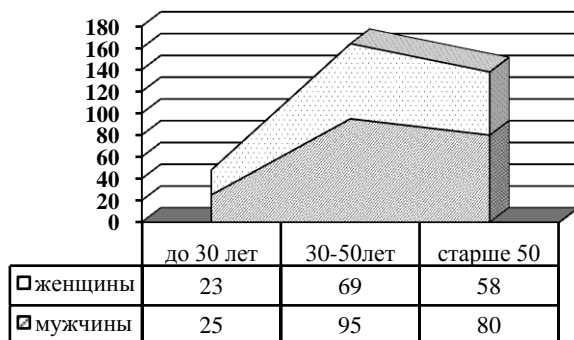


Рис. 5.4. Численность руководителей по возрасту и гендерному признаку, человек

Существует тенденция несменяемости и старения руководящего состава, т.к. молодые руководители в возрасте до 30 лет составляют всего 14% от общей численности административно-управленческого персонала, число руководителей в возрасте 30–50 лет и старше 50 лет – 47% и 39% соответственно. Это работники, имеющие большой опыт и многолетний стаж работы в организации, прошедшие все ступени от простых рабочих до начальников подразделений. Движение в данной группе незначительное или практически отсутствует. По этой причине карьерный рост сотрудников до 30 и старше 30 лет маловероятен и происходит очень медленно.

В категории специалистов, напротив, по численности лидируют женщины – 71%. Преобладающий возраст в данной категории также 30–50 лет. Средний возраст мужчин – 42 года, женщин – 41 год.

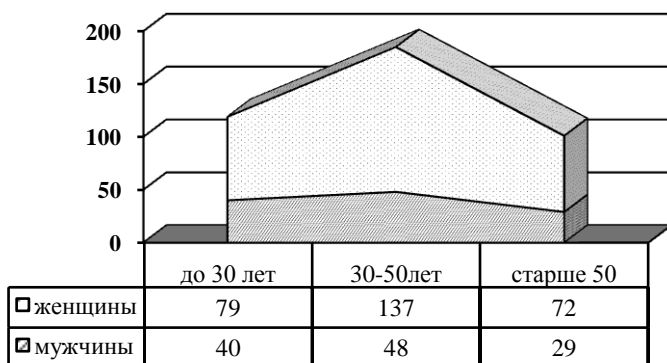


Рис. 5.5. Численность специалистов по возрасту и гендерному признаку, человек

Специалисты организации до 30 лет (29%) и в возрасте от 30 до 50 лет (46%) представляют собой кадровый потенциал, который должен прийти на смену персоналу старше 50 лет.

Эффективность управления персоналом напрямую зависит от уровня его образования. С повышением данного показателя у сотрудников увеличивается база потенциальных знаний, которые могут быть применимы в деятельности организации, а также

степень их соответствия требованиям занимаемой должности и квалификации (табл. 5.2).

Таблица 5.2

Уровень образования персонала организации

Категории	Высшее	%	Незакон- ченное высшее	%	Среднее профес- сиональ- ное	%
Всего человек, в том числе	667	21	713	22,5	1793	56,5
рабочие	190	8,1	506	21,6	1642	70,3
руководители	201	57,4	108	30,9	41	11,7
специалисты	259	64	86	21,2	60	14,8
служащие	17	21,3	13	16,2	50	62,5

В соответствии с данными таблицы всего 21% сотрудников имеет высшее образование, но 22,5% обучаются в настоящее время.

Более половины от общего числа руководителей и специалистов имеют высшее образование – 57% и 64% соответственно. На данный момент рабочие места данных категорий укомплектованы в соответствии с требованиями к компетенциям, определенными в должностной инструкции, а уровень их образования и квалификации постоянно повышается путем направления на курсы повышения квалификации и развитие дополнительных деловых навыков.

Важной характеристикой кадрового потенциала организации являются показатели динамики трудовых ресурсов. Их уровень позволяет прогнозировать и планировать процессы приема – высвобождения, а также находить пути смягчения отрицательного воздействия фактора текучести. Показатели движения персонала представлены на рисунке 5.6.

Прием ведется только на позиции уволенных работников. На протяжении всего периода их количество превышает количество принятых.

Коэффициент оборота по приему в 2016 г. составил 16,5%, что на 9,1% меньше показателя предыдущего года, однако примерно

$\frac{1}{6}$ часть кадрового состава организации представляют новые работники, принятые в 2016 г.

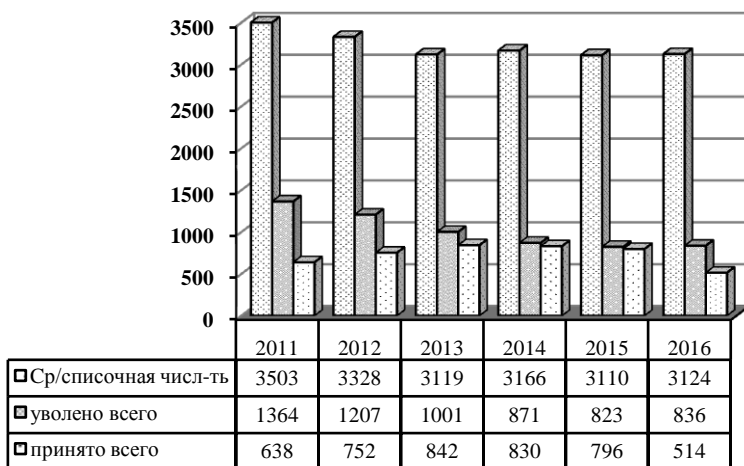


Рис. 5.6. Динамика показателей движения персонала, человек

Коэффициент восполнения – 61,5% – свидетельствует о том, что в ООО «СервисУгледород» число уволенных сотрудников на 38,5% превышает число принятых. При этом уровень восполнения 2015 г. наиболее оптимален: число уволенных на 96,7% было замещено вновь принятыми работниками. Относительно прошлого года коэффициент снизился на 35,2%.

Таблица 5.3

Показатели движения персонала организации

Показатель	2015 г.	2016 г.	Откло- нение
Среднесписочная численность, человек	3110	3124	14
Количество принятых за период, человек	796	514	-282
Количество уволенных за период, человек	823	836	13
К оборота по приему, %	25,6	16,5	-9,1
К оборота по выбытию, %	26,5	26,7	0,2
К общего оборота, %	52,1	43,2	-8,9
К восполнения, %	96,7	61,5	-35,2

Повышенный оборот кадров, какой бы причиной он ни был вызван, снижает укомплектованность рабочих мест, эффективность затрат на обучение, отвлекает от обязанностей высококвалифицированных специалистов, ухудшает морально-психологический климат, снижает производительность труда, а в результате вызывает экономические потери.

Таблица 5.4

Динамика показателя текучести кадров

Показатель	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Общая численность за год	3520	3394	3266	3236	3203	3173
Среднесписочная численность	3503	3328	3119	3166	3110	3124
Численность выбывших	1364	1207	1001	871	823	836
из них временные	539	436	335	364	329	381
К текучести (без учета временных), %	23,5	23,2	21,4	16	15,8	14,6

В период 2011–2016 гг. показатель текучести изменялся, с 2011 по 2013 гг. его уровень устойчиво держался на 21–23% в год, но при этом имел тенденцию к снижению. Резкое падение показателя в 2014 г. наглядно отражает рисунок 5.7.

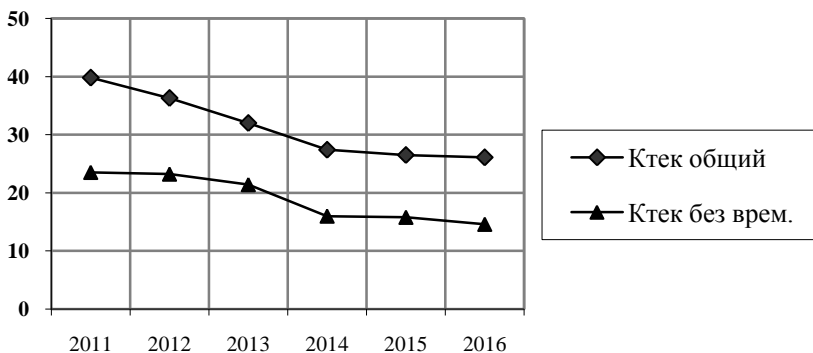


Рис. 5.7. Динамика показателя текучести кадров, %

Период 2014–2016 гг. отмечен стабилизацией показателей текучести в пределах 16% и постепенным снижением до 14,6% в 2016 г. При этом по таблице 5.5 можно проследить динамику изменения показателей в течение 2015–2016 гг. поквартально.

Таблица 5.5

Динамика показателя текучести кадров в 2015–2016 гг., %

Период	2015 г.	2016 г.	Отклонение
1 квартал	4,4	3,3	-1,1
2 квартал	3,7	3,7	-
3 квартал	3,9	3,6	-0,3
4 квартал	3,8	4,0	0,2
Итого	15,8	14,6	-1,2

В течение данного года, а также и предыдущего показатели текучести находились в пределах нормы (3,5–5%). По сравнению с прошлым годом общий уровень текучести в 2016 г. снизился на 1,2%, но динамика численности персонала не устойчива. Показатели текучести в отдельных подразделениях относительны и не могут полностью отражать ситуацию с движением кадров в организации. Анализируя причины увольнения, представленные в таблице 5.6, следует отметить, что основной причиной является собственное желание.

Таблица 5.6

Основные причины увольнения работников

Причины увольнения	2015 г.	%	2016 г.	%	Отклонение
Окончание срочного договора	329	41,4	489	51,5	10,1
Собственное желание	382	45,3	368	38,8	-6,5
Сокращение штатов	35	4,2	-	-	-
Выход на пенсию	18	2,1	34	3,6	1,5
Нарушения	18	2,1	23	2,4	0,3
В связи со смертью	9	1,1	12	1,3	0,2
Перевод в другие организации	14	1,7	11	1,2	-0,5
Призыв в армию	6	0,7	8	0,8	0,1
На пенсию по инвалидности	12	1,4	4	0,4	-1

В ходе проведения кадрового аудита в подразделениях и анкетирования увольняющихся работников были выявлены мотивы, лежащие в основе увольнения по собственному желанию. Они представлены на рисунке 5.8.

Наличие таких факторов, как низкая заработная плата и несвоевременность ее выплаты, вредные условия труда и его высокая интенсивность, морально устаревшее оборудование, неудовлетворенность работой, складывающаяся из отсутствия перспектив карьерного роста и межличностных отношений, в том числе конфликтных ситуаций, являются решающими при увольнении по собственному желанию. Но сравнивая показатели двух лет, можно отметить в целом положительную тенденцию снижения уровня данного показателя на 6,5% в 2016 г.

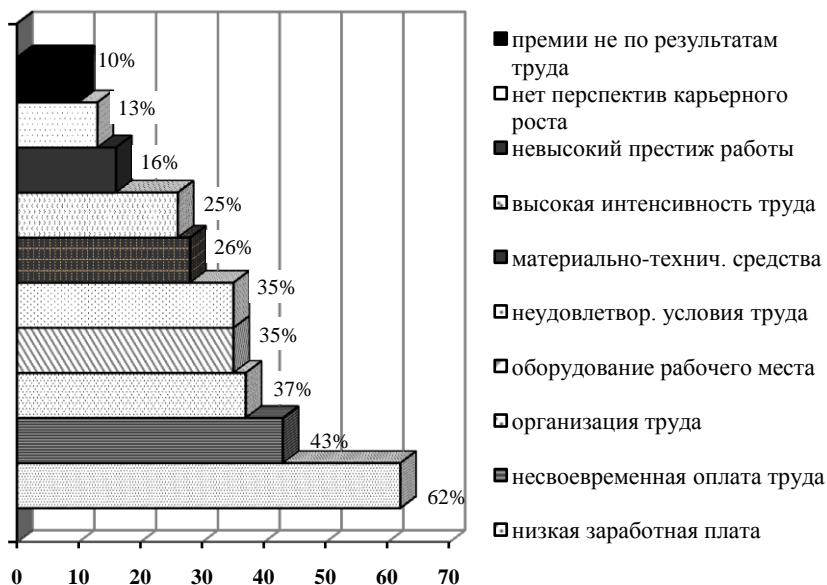


Рис. 5.8. Причины неудовлетворенности персонала ООО «СервисУглеводород» выполняемой работой

Возможности для карьерного роста персонала организации ограничены, и для того чтобы выполнение одной и той же работы изо дня в день на одном и том же месте не явилось результатом

полной потери мотивации сотрудников, имеет смысл перемещать их по горизонтали, включив в программу ротации кадров один из элементов стратегии управления персоналом.

За анализируемый период 2015–2016 гг. в организации кадровая ротация практически не осуществлялась. Большое количество переводов не имеет функционального сопровождения, за переведенным в другое подразделение сотрудником закрепляется наставник. Однако сам факт перевода не имеет целевой направленности, перемещение происходит только по причинам изменения штатного расписания, организационного или технологического характера, при необходимости или в порядке повышения по должности.

Данные о динамике переводов за 2015–2016 гг. представлены в таблице 5.7.

Таблица 5.7

Сводные данные о переводах работников

Показатель	2015 г.	%	2016 г.	%	Отклонение
Среднесписочная численность	3 110	–	3 124	–	–
Переводы в пределах одного подразделения, в том числе	1 017	32,7	446	14,3	–18,4
в порядке повышения в должности	53	1,7	69	2,2	0,5
в связи с производственной необходимостью	372	12	107	3,4	–8,6
Переводы в другое подразделение, в том числе	162	5,2	67	2,1	–3,1
в порядке повышения в должности	43	1,4	19	0,6	–0,8
в связи с производственной необходимостью	17	0,5	2	0,1	–0,4
Всего переводов, в том числе	1 179	37,9	513	16,4	–21,5
всего в связи с повышением в должности	96	3,1	88	2,8	–0,3
всего по производственной необходимости	389	12,5	109	3,5	–9

Сравнивая количество переводов, осуществленных в течение двух лет, видим, что в 2015 г. они проводились в 2,3 раза чаще, чем в 2016 г., причем преимущественно в пределах одного подразделения.

Среднесписочная численность работников организации в 2015 г. составляла 3 110 человек, 1 179 (38%) из них в течение года прошли процедуру перевода, т.е. примерно $\frac{1}{3}$ кадрового состава организации находилась в движении. Данные перемещения были обусловлены открытием нового производственного комплекса и последовавшей за ним реструктуризацией всего производства. В 2016 г. процессы движения более умеренные, в течение периода было переведено всего 513 человек (16,4%), что составляет $\frac{1}{6}$ часть от среднесписочной численности персонала.

Переводы в пределах одного подразделения в 2015 г. производились в 6,3 раза чаще, чем в другие подразделения. Ситуация 2016 г. кардинально не отличается: персонал перемещался в 6,6 раз чаще внутри своих подразделений. Возникает дополнительная потребность в специалистах, которую приходится закрывать за счет работников своего или других подразделений.

Движение персонала по категориям в структуре организации в 2015–2016 гг. отражает рисунок 5.9.

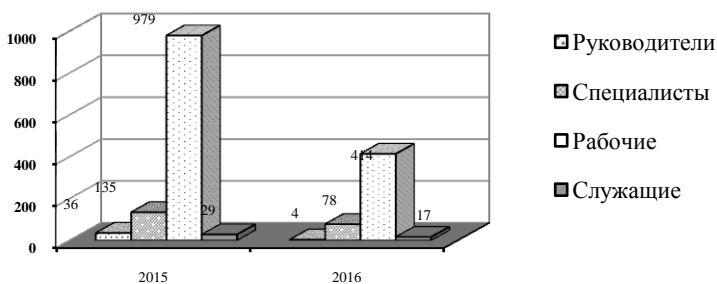


Рис. 5.9. Переводы персонала по категориям, человек

Руководители в возрасте от 40 лет и старше не имеют выраженного желания участвовать в ротации. В целом, с увеличением возрастной группы респондентов стремление к каким-либо нововведениям и переменам снижается, что может быть связано с не-

полным пониманием всех преимуществ осуществления данного процесса, в 2015 г. по причине расширения производства было переведено 27 руководителей, в 2016 г. – 4. На высшем уровне управления полностью отсутствует какая-либо динамика, карьерный рост руководителей среднего звена становится практически невозможным и происходит только в случае освобождения высшей должности.

Ситуацию с вертикальным движением персонала организации отражает рисунок 5.10.

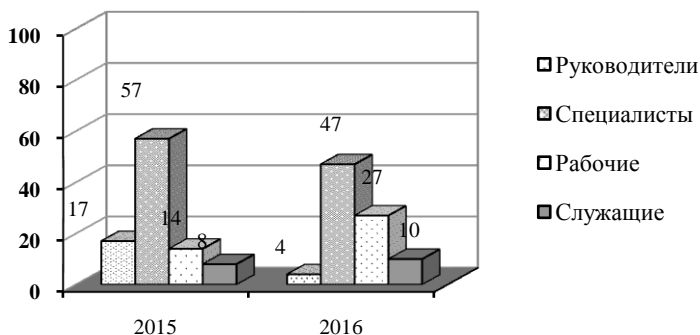


Рис. 5.10. Вертикальное движение персонала, человек

В течение 2015–2016 гг. только 21 человек из числа руководителей и 104 специалиста получили повышение по карьерной лестнице.

Управление персоналом организации осуществляется службой управления персоналом. В своей работе она эффективно реализует функции отбора и расстановки, аттестации, подготовки и обучения кадров, организации рабочих мест, охраны и повышения качества труда. Характерным для персонала является преобладание в общей численности мужчин, в среднем 41–42-х лет, имеющих среднее профессиональное образование. Основной поток переводов приходится на работников рабочих специальностей, а другие категории затрагивает незначительно. Это еще раз подтверждает необходимость ротации кадров с целью повышения образовательного уровня, универсальности и взаимозаменяемо-

сти персонала, в том числе поддержания компетенций руководителей и расширения опыта специалистов.

5.3. Формирование кадрового резерва и его обучение в процессе ротации персонала

Внутренние перемещения связаны не только с производственной необходимостью, но и с наличием вакантных рабочих мест. Их появление обусловлено наметившейся тенденцией к увеличению числа увольнений. В этой связи в 2015 г. в ООО «Сервис-Угледород» активизировалась работа по формированию состава кадрового резерва организации на должности руководителей и ведущих специалистов. Целью его формирования является совершенствование качественного состава руководителей, а также повышение мотивации молодых перспективных специалистов к профессиональному росту.

Планирование состава резерва предполагает, с одной стороны, выделение конкретных людей (как менеджеров, так и ключевых специалистов), способных при необходимости в ближайшей перспективе закрыть должностные позиции. Но с другой стороны, занять эти должностные позиции не представляется возможным, и наиболее ценные специалисты, не видя будущего в организации, покидают ее, не дожидаясь повышения.

Основными задачами функционирования кадрового резерва являются:

- выявление сотрудников, имеющих потенциал для занятия руководящей должности;
- проведение целенаправленной подготовки резервистов через управление системой профессионального обучения и планирования карьеры;
- обеспечение преемственности управленческих и профессиональных знаний, корпоративных ценностей и норм управления.

В состав кадрового резерва отобраны действующие руководители, специалисты, рабочие в возрасте до 40 лет, имеющие высшее профессиональное образование, соответствующее профилю работы, опыт работы в организации не менее года, положительно

проявившие себя в работе и не имеющие нарушений трудовой дисциплины.

С кандидатами в резерв было проведено собеседование на предмет определения соответствия качеств претендента компетенциям, составляющим профиль личности резервиста. По результатам отбора в 2015 г. в состав кадрового резерва ООО «СервисУглеводород» был включен 101 работник. В течение 5 лет они могут быть назначены на вышестоящие должности и занять соответствующую вакантную должность или выйти из резерва по собственному желанию, а также при привлечении к административной, дисциплинарной, уголовной ответственности, отказе от прохождения профессиональной подготовки (повышения квалификации).

Анализ работы кадрового резерва за 2015–2016 гг. отражен в таблице 5.8.

Таблица 5.8

Эффективность работы кадрового резерва

Показатель	2015 г.	%	2016 г.	%	Отклонение
Количество работников в кадровом резерве	101	–	81	–	–
переведены на вышестоящие должности	15	14,9	9	12,3	–2,6
повысили разряд или категорию	5	5,0	2	2,5	–2,5
уволены по собственному желанию	9	8,9	4	4,9	–4
занимают должности руководителей среднего звена	63	62,4	48	59,9	–2,5

За 2015 г. 14,9% из состава кадрового резерва получили продвижение по карьерной лестнице и заняли должности руководителей среднего звена, в 2016 г. – только 12,3%. В конце 2015 г. 62,4% сотрудников, включенных в кадровый резерв, занимали должности руководителей среднего звена, в конце 2016 г. – 60%.

Для эффективной работы при планировании кадрового резерва необходимо прогнозировать и стимулировать персональное продвижение каждого резервиста, последовательность предшест-

вующих ему мероприятий: повышение квалификации, предоставление возможности стажировки и исполнения обязанностей отсутствующего руководителя кандидату на должность.

В настоящий момент движение административного персонала ООО «СервисУгледорог» наиболее статично. При этом возможность перемещения управленческих кадров в структуре организации, в том числе и в производственные подразделения, будет способствовать расширению профессионального опыта, пониманию конечных целей организации и взаимосвязи отдельных направлений ее деятельности. В данном аспекте необходимо наиболее активно осуществлять переводы руководителей и специалистов.

Основным правилом ротации кадров должна быть ее добровольность. Необходимо учитывать индивидуальное стремление сотрудника к развитию, уровень его образования, психофизиологические особенности, результаты аттестации и оценки, условия и технологию конкретного производства, службы. Ротация должна быть целесообразной, и на первое место необходимо ставить цели и задачи организации.

В основе механизма продвижения по службе специалиста или менеджера лежит сложное взаимодействие потребностей и предложения организации и самого сотрудника. Схематически этот механизм представлен на рисунке 5.11.

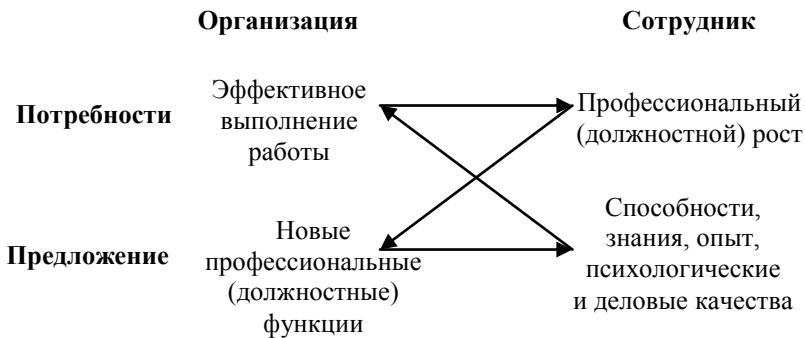


Рис. 5.11. Взаимодействие потребностей сотрудника и предложение организации

Проблема состоит в неспособности (или нежелании) непосредственного руководителя определить уровень потенциала роста своих подчиненных. В лучшем случае он или менеджер по персоналу успевают фиксировать достижения ведущих специалистов и инициируют их продвижение по служебной лестнице. Обязательным условием повышения должно быть проведение предварительного углубленного социально-психологического и профессионального исследования для определения реального порога компетентности специалиста или менеджера, выдвигаемого на повышение. Данная оценка снижает риск назначения сотрудника, неспособного эффективно выполнять новые функции, в том числе и управленческие.

Базовой процедурой в системе вертикальной ротации должен стать учет результатов аттестации персонала на соответствие занимаемой должности (по знаниям и личностным качествам), а также анализ конкретных результатов работы.

1. Высокий балл по аттестации и высокая результативность свидетельствуют о том, что работник очевидно готов к движению вверх по служебной лестнице.

2. Высокие результаты в сочетании с низкими аттестационными оценками указывают на наличие у работника мотивации при недостатке знаний. Возможно, здесь необходимо его обучение или повышение квалификации.

3. Низкие баллы по всем показателям при прочих обстоятельствах подтверждают, что данный работник, скорее всего, кандидат на увольнение.

4. Если же работник успешно прошел аттестацию, но его результативность средняя и ниже, то, скорее всего, он давно «перерос» свое рабочее место и потерял интерес к работе. В данной ситуации должна иметь место ротация по горизонтали. Перемещения при этом основаны на реальном анализе ситуации. Подобная технология поможет обнаружить и минимизировать риски еще на ранней стадии.

Основываясь на отчетах подразделений о наличии таких сотрудников, а также наличии должностных позиций, служба управления персоналом, учитывая их потенциал и желание, в первую очередь, проводит анализ показателей деятельности сотрудников, состоящих в кадровом резерве. Найдя подходящую

кандидатуру, в том числе и вне резерва, вопрос перевода согласовывается, прежде всего, с работником (за исключением тех случаев, когда он сам является его инициатором), руководителем подразделения, в котором он работает, а также руководителем подразделения, куда планируется переводить данного сотрудника. Если стороны пришли к согласию, в службу управления персоналом принимающей стороной направляется представление о переводе, а сотрудником – письменное согласие с визой «бывшего» руководителя. Данные документы являются основанием для подготовки проекта приказа о переводе. Он согласовывается с начальником отдела кадров и подписывается директором по управлению персоналом. При переводе специалистов и руководителей среднего и высшего звена управления данный вопрос помимо перечисленных должностных лиц согласовывается с департаментом по правовым вопросам.

В завершение процедуры сотрудники отдела кадров должны ознакомить работника с приказом, а его копии направить в бухгалтерию и отдел труда и заработной платы. С даты, указанной в приказе, работник должен приступить к работе в новой должности, в новом подразделении, в новом коллективе. При этом данный алгоритм действий применим только для внутренней ротации между подразделениями одной организации.

В том случае если работник знает о наличии вакансии в собственном подразделении (отделе, службе, цехе) и у него есть желание попробовать себя на новом месте, то процедура упрощается. Службой управления персоналом проводится предварительная оценка ключевых показателей эффективности его работы, а также анализ мнений его непосредственного руководителя, коллег и самого сотрудника. Согласовав вопрос перевода на другую работу с руководителем подразделения, получив письменное согласие работника, отдел кадров должен подготовить приказ о переводе.

Однако не всегда работники, готовые к перемещению внутри организации, обладают достаточными знаниями. Процесс ротации кадров тесно взаимосвязан с развитием персонала. Динамика показателей процесса обучения персонала представлена на рисунке 5.12.

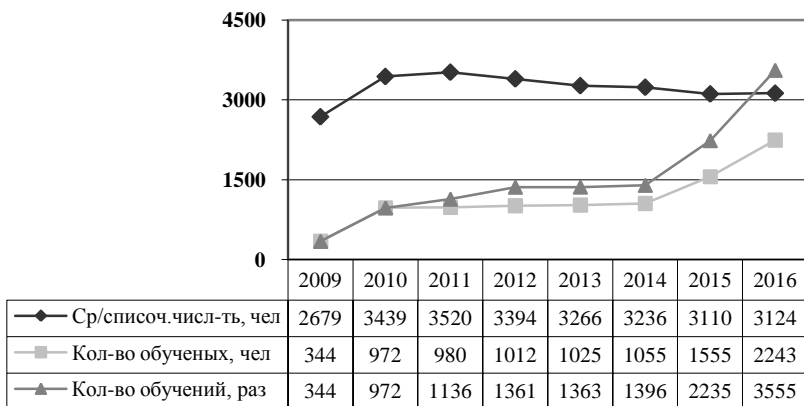


Рис. 5.12. Динамика показателей процесса обучения сотрудников

В течение последних 8 лет наблюдается рост числа обученных сотрудников и количества обучений. В период 2009–2010 гг. персонал имел возможность пройти только необходимое для выполнения должностных обязанностей обучение. В 2011–2015 гг. политика профессионального развития персонала организации главным образом была направлена на расширение базы знаний и опыта сотрудников, поэтому они имели возможность пройти подготовку неоднократно. В 2016 г. количество обучений в 1,6 раза превысило число обученных. С 2014 г. возможность пройти профессиональное обучение увеличилась в 2 раза (с 1 055 до 2 243 человек), а его кратность – в 2,5 раза (с 1 396 до 3 555 раз). В связи с этим объем затрат вырос пропорционально количеству обученных сотрудников также в 2 раза (с 1 546,8 до 3 023,3 тыс. руб.). Доля затрат на обязательное обучение с 2014 г. увеличилась вдвое. Обязательное обучение предполагает направление персонала по заявкам руководителей структурных подразделений на профессиональную подготовку в учебные центры и образовательные учреждения, имеющие лицензию на образовательную деятельность. Программа подготовки состоит из теоретического и производственного обучения.

В ООО «СервисУглеводород» существуют следующие формы обязательного обучения персонала:

1. Производственно-технические курсы (организуются с целью оперативного реагирования на все изменения производственного процесса, изучения нового оборудования, технологий и материалов, правил и требований по их безопасной эксплуатации).

2. Курсы повышения квалификации (проводятся с целью получения персоналом более полных и глубоких знаний, навыков и умений по имеющейся у них профессии до уровня, соответствующего требованиям производства).

3. Курсы целевого назначения (создаются для изучения вопросов экономики производства и повышения качества выпускаемой продукции, внедрения в производство инновационных технологий).

4. Обучение принципам и основам охраны труда (предназначено для обеспечения профилактических мер по сокращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний).

Необязательное (дополнительное) обучение включает в себя направления и виды обучения, которые в настоящий момент не являются необходимостью для выполнения профессиональной деятельности персонала. С целью эффективной организации управленческих и производственных процессов, повышения качества выпускаемой продукции, совершенствования технологических процессов и методов управления персоналом проводятся:

- закрытые (открытые) семинары, тренинги индивидуального обучения, в том числе стажировки по вопросам конкретного производства;

- курсы повышения квалификации (внешние и внутренние) по конкретной профессии или специальности;

- обучение в соответствии с президентской программой подготовки управленческих кадров;

- стажировка молодых специалистов и лиц, включенных в резерв на выдвижение;

- целевая подготовка работников-студентов в вузах и средних специальных (профессиональных) учебных заведениях.

На рисунке 5.13 представлено распределение средств организации на подготовку и обучение персонала.

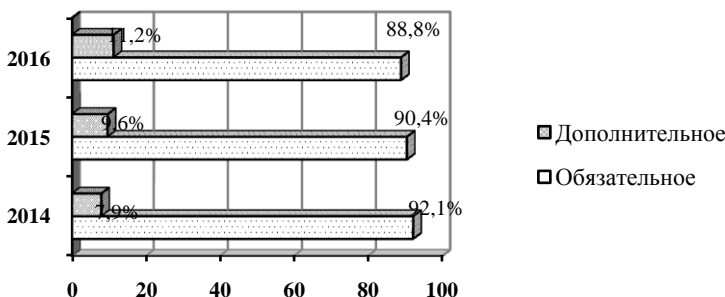


Рис. 5.13. Соотношение объемов затрат на обязательную и дополнительную подготовку в структуре обучения

Количество обучений и размер расходов на него обусловлен направленностью политики управления персоналом организации на соответствие руководителей и специалистов требованиям системы менеджмента качества управленческих кадров. Ротация и реализация мероприятий в системе развития и подготовки персонала, направленные на повышение уровня профессиональных знаний и навыков, могут успешно сочетаться друг с другом. Но при этом подготовку кадров можно частично заменить сопровождающими ротацию функциями.

Значительная доля средств бюджета ООО «СервисУглеводород» выделяется на подготовку и обучение персонала организации. С позиции системы ротации это не совсем рационально. За счет использования данной системы, которая предполагает наставничество и овладение новыми навыками при передаче опыта, можно значительно, по мере получения положительного эффекта от применения системы ротации, сократить затраты, связанные с подготовкой и обучением персонала. Имеется возможность осуществлять примерно тот же объем подготовки сотрудников, обеспечивая каждый перевод функцией наставничества, а овладение новой (смежной) профессией – приобретением гораздо большего числа умений и навыков.

В таблице 5.9 представлены сводные данные по подготовке и видам обучения административно-управленческого персонала организации.

Таблица 5.9

Сводные данные по подготовке и видам обучения персонала

Вид обучения	Количество человек	Количество часов	Сумма, руб.
1. Обязательное	36	240	211 927
1.1. Предаттестационная подготовка по направлениям	24	120	76 271
1.2. Повышение квалификации по должности	13	120	135 565
2. Необязательное	21	215	227 982,5
2.1. Курсы повышения квалификации «Президентская программа подготовки управленческих кадров	4	100	27 000
2.2. Курсы повышения квалификации по направлениям деятельности	4	22	12 982,5
2.3. Подготовка сотрудников в вузах	11	45	167 400
2.4. Участие в семинарах	2	48	20 600
Итого	57	455	439 909,5

В соответствии с табличными данными доля необязательного обучения в структуре затрат на подготовку и обучение руководящего состава на 16 055,5 руб. (7,6%) превышает долю обязательного обучения. В итоге затраты на одного обученного руководителя составили 7 717,7 руб.

5.4. Оценка персонала в процессе ротации

Одним из важных элементов процесса ротации персонала является оценка выдвигаемых кадров. По результатам оценки руководитель определяет соответствие профессиональных качеств оцениваемого сотрудника и требований вакантной должности.

Существует большое количество методов оценки персонала. Автором разработана методика, где вес показателей (уровень кадрового потенциала у сотрудника, способность его применения и раскрытие потенциала у подчиненных) определяется в сравнении

с другими, влияющими на потенциал персонала организации.

Таблица 5.10 является базовой, на ее основе выстраивается дальнейшая логика оценки кадрового потенциала.

Таблица 5.10

Оценка потенциала персонала организации

Этап оценки	Руководитель		Специалист	Рабочий
	линейный	функциональный		
Оценка кадрового потенциала	Образование, опыт, здоровье, стаж работы в занимаемой должности, деловые качества		Образование, опыт, здоровье, дополнительные знания	
	Весомость (k_1) оценки от общего итога			
	0,6	0,6	0,7	0,8
Оценка способности к применению кадрового потенциала	Активность, самостоятельность, конструктивность, творчество, инициативность		Квалификация, обучаемость, мотивированность, инициатива	
	Весомость (k_2) оценки от общего итога			
	0,2	0,3	0,3	0,2
Оценка способности к раскрытию кадрового потенциала у подчиненных	Харизма, асертивность, умение убеждать, умение планировать и координировать работу подчиненных, способность оперативно принимать решения		Не оценивается	
	Весомость (k_3) оценки от общего итога			
	0,2	0,1		
Итого	1,0	1,0	1,0	1,0

Наиболее значимым в оценке является наличие кадрового потенциала, у руководителей весомость данного показателя приравнена к 0,6, у специалистов к 0,7, у рабочих к 0,8. Интегральная оценка осуществляется поэтапно.

На первом этапе в ней участвует оцениваемый сотрудник и его руководитель (табл. 5.11). Оценка выделенных показателей проводится в соответствии с предложенной шкалой и осуществляется в баллах (минимум – 0, максимум – 0,3).

Таблица 5.11

Оценка кадрового потенциала руководителей, балл

Показатель	Кто оценивает	Качественный уровень показателя	Оценка руководителя	
			линейного	функционального
Образование	Самостоятельно	Среднее профессиональное		
		Высшее		
		Два высших, высшее, курсы повышения квалификации		
		Итоговая оценка		
Опыт работы	Самостоятельно	Менее 3 лет		
		3–5 лет		
		6 лет и выше		
		Итоговая оценка		
Стаж работы в занимаемой должности	Самостоятельно	Менее 3 лет		
		3–5 лет		
		5–10 лет		
		Свыше 10 лет		
Здоровье, оценивается через число дней нетрудоспособности	Самостоятельно	Более 30 дней		
		30–20 дней		
		20–10 дней		
		Менее 10 дней		
		Итоговая оценка		
Деловые качества, через знание	Непосредственный руководитель или руководитель организации	Основ управления производством		
		Специфики функциональной деятельности		
		Передовых методов и технологий производства		
		Психологии общения, личности		
		Трудового законодательства, законодательных, нормативных документов		
		ПК и офисной техники		
		Делопроизводства		
Итоговая оценка				

Предложенные показатели и характеристики их качественного уровня помогут провести оценку не только кадрового потенциала руководителей, но и специалистов, а также рабочих (табл. 5.12).

Таблица 5.12

Оценка кадрового потенциала специалистов и рабочих, балл

Показатель	Кто оценивает	Качественный уровень показателя	Оценка	
			специалиста	рабочего
Образование	Самостоятельно	Среднее общее полное		
		Начальное профессиональное		
		Среднее профессиональное		
		Высшее		
		Итоговая оценка		
Опыт работы	Самостоятельно	Менее 3 лет		
		3–5 лет		
		5–10 лет		
		Свыше 10 лет		
		Итоговая оценка		
Здоровье, дни нетрудоспособности	Самостоятельно	Более 30 дней		
		30–20 дней		
		20–10 дней		
		Менее 10 дней		
		Итоговая оценка		
Дополнительные знания	Непосредственный руководитель	Специфика функциональной деятельности		
		Психология общения		
		Трудовое законодательство		
		ПК и офисная техника		
		Передовые методы и технологии производства		
		Делопроизводство		
Итоговая оценка по первому этапу				

Наличие кадрового потенциала не означает, что он используется эффективно. Обладатель богатого потенциала в силу каких-либо сопутствующих факторов, отсутствия условий и тому подобного не всегда может достаточно полно им воспользоваться. Для руководящего состава не менее важно помочь раскрыть кадровый потенциал у подчиненных.

На втором этапе осуществляется оценка способности к применению кадрового потенциала (табл. 5.13).

Каждое качество способно проявляться на трех уровнях, что позволяет его оценить по принципу отклонения от среднего значения.

Таблица 5.13

Оценка способности к применению кадрового потенциала

Качество	Весомость качества (β_1)	Оценка (α_1) непосредственным руководителем		
		Ниже среднего (0,5)	Среднее (1,0)	Выше среднего (1,5)
Руководители				
Активность	0,30	0,15	0,30	0,45
Самостоятельность	0,20	0,1	0,20	0,30
Конструктивность	0,20	0,1	0,20	0,30
Творчество	0,15	0,075	0,15	0,225
Инициативность	0,15	0,075	0,15	0,225
Итого	1,0	X	X	X
Специалисты и рабочие				
Квалификация	0,3	0,15	0,3	0,45
Обучаемость	0,3	0,15	0,3	0,45
Мотивированность	0,2	0,1	0,2	0,3
Инициатива	0,2	0,1	0,2	0,3
Итого	1,0	X	X	X

Третий этап оценки проводится только для руководящего состава организации. Оценивается способность руководителя раскрыть кадровый потенциал у подчиненных (табл. 5.14).

**Оценка способности к раскрытию кадрового потенциала
у подчиненных**

Качество	Весомость качества (β_2)	Оценка (α_2) непосредственным руководителем		
		Ниже среднего (0,5)	Среднее (1,0)	Выше среднего (1,5)
Харизма	0,15	0,075	0,15	0,225
Ассертивность	0,15	0,075	0,15	0,225
Умение убеждать	0,2	0,1	0,2	0,3
Умение планировать и координировать работу	0,3	0,15	0,3	0,45
Способность оперативно принимать решения	0,2	0,1	0,2	0,3
Итого	1,0	X	X	X

В итоге интегральная оценка (О) определяется по формуле:

$$O = k_1 \times КП + k_2 \times ПКП + k_3 \times РКП,$$

где k – весомость оценки, КП – оценка кадрового потенциала, ПКП – оценка способности к применению потенциала, РКП – оценка способности к раскрытию потенциала у подчиненных.

Применение данного метода оценки персонала с целью проведения ротации может привести к существенному сокращению затрат на подбор персонала.

Таким образом, ротацию кадров можно считать успешной, если в организации:

- снижается текучесть кадров;
- снижаются затраты на найм персонала, его адаптацию и обучение;
- улучшается качество выполнения работ, сокращаются сроки;
- улучшаются коммуникационные процессы в организации;
- снижается сопротивляемость сотрудников проводимым изменениям.

Эффективность процесса ротации обусловлена прежде всего тем, что сотрудники быстрее начинают показывать результат и, как правило, такой результат выше, чем у сотрудников, нанятых в результате стандартных методов подбора.

В результате проведенных исследований можно заключить, что с целью формирования системы эффективных передвижений персонала необходимо разработать и постепенно внедрять систему ротации в рамках стратегии управления персоналом.

Литература

1. Баранчев С.В. Качество ротации состава менеджеров как фактор конкурентоспособности организации // Менеджмент сегодня. 2006. № 5. С. 294–305.
2. Бочарова А. Внедрение системы ротации в компании // Справочник по управлению персоналом. 2012. № 11. С. 27–32.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для студ. экон. специальностей вузов. М.: Юнити-Дана, 2011. 512 с.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело ЛТД, 2010. 701 с.
5. Острогорский А. Специализация исполнителей – краеугольный камень любой системы управления // Бизнес. 2007. 14 апреля.
6. Скоблякова И.В., Князева Е.О. Проблемы ротации персонала на предприятиях агропромышленного комплекса // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2016. Т. 6. № 11В. С. 251–266.
7. Сороко А.В. Механизмы ротации персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2012. № 8. С. 15–23.
8. Фуколова Ю. Прыжки в сторону // Секрет фирмы. 2003. № 11.
9. Христофоров И. Ротация как средство развития персонала // Справочник кадровика. 2013. № 6. С. 7–12.
10. Чугунова А. Спасти рядового сотрудника // Секрет фирмы. 2005. № 22.
11. Шидов А.Х., Хапов А.Б. Ротация кадров как элемент системы управления деловой карьерой // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 2. С. 90–95.

Глава 6

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ АО «САМОТЛОРНЕФТЕГАЗ» г. НИЖНЕВАРТОВСКА

Главным критерием успешности любой организации выступают высококвалифицированные кадры, обладающие определенным опытом. Для эффективного развития организации нужно не только результативно и разумно использовать потенциал работников, но и давать им возможность самосовершенствоваться, обучаться, грамотно подходить к мотивированию и объединению отдельных личностей в дружный коллектив. Организационная культура предназначена для формирования дружественного трудового коллектива посредством создания общих норм, правил, ценностей и традиций, разделяемых большинством сотрудников и характеризующих индивидуальность и привлекательность отдельных организаций.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что кадровая политика на современном предприятии является определяющим и решающим фактором в успешности и конкурентоспособности предприятия. Правильно выбранная кадровая политика не только может эффективно контролировать ситуацию сегодняшнего дня, но и моделировать ее развитие на среднесрочные и долгосрочные периоды с помощью соответствующих мер. Имея гибкость, кадровая политика может адаптироваться, меняться и подстраиваться под изменения потребностей предприятия и реагировать на внешние факторы, принимая нужные решения по работе с персоналом.

Существует определенное количество характерных черт организационных культур, отличающихся друг от друга. Определенное сочетание данных черт делает индивидуальной каждую культуру, что упрощает ее идентификацию.

В международной практической деятельности существует большое количество типологий организационных культур [2]. Одна из наиболее общеизвестных – типология К. Ханди, который делит организационную культуру на четыре типа:

- ролевая культура;
- культура, ориентированная на власть и силу;
- культура, ориентированная на деятельность;
- культура индивидуальности [1].

Ролевая культура – самая традиционная и известная в России организационная культура. Ее главной характерной чертой считают наличие четкой роли, а также отдельных сотрудников организации, которые в большей степени ориентируются на обязанности, прописанные должностной инструкцией. Такой тип культуры нацелен на реализацию различных правил и процедур.

Культура, ориентированная на власть и силу (культура «ордена»), характеризуется наличием главной личности (в организации им считается руководящее лицо или, проще говоря, руководитель), а непосредственно организация представляет собой сплоченный коллектив единомышленников. Благодаря большой централизации власти решения принимаются весьма просто и также легко исполняются.

Культура, ориентированная на деятельность, или «командная» культура, не имеет отчетливо выделенной иерархии. Главным в эффективном функционировании считается командный метод работы, при котором некий круг людей, заинтересованных в одном деле, кооперируется для решения различных проблем. Властью обладает, в большинстве случаев, личность, принявшая на себя все риски, связанные с решением задач.

В фундамент культуры индивидуальности заложены индивидуальные результаты людей, компетентность, профессионализм и триумфы [3]. Данный тип культур характеризуется недостатком устойчивых неформальных и формальных профессиональных взаимодействий среди работников предприятия, значительной разницей в количестве персональных профессиональных результатов.

Безусловно, описанные выше типы в чистом виде не могут существовать. В основном в организации действует несколько типов одновременно, но, как правило, преобладает только один.

Организационная культура нефтедобывающих предприятий имеет ряд особенностей, эти особенности обусловлены привлекательностью этих предприятий для работников.

Крупными нефтедобывающими компаниями в России считаются «Роснефть», «Газпром», «Лукойл», «Сургутнефтегаз», «Славнефть», «Татнефть», «РуссНефть», «Новатэк», «Башнефть» и др.

Хоть на первый взгляд это и разные организации, с разными целями, объемами добычи и культурой, тем не менее, у них есть много общего. Это общее хорошо видно, если рассмотреть организационную культуру.

Косвенно эффективность организационной культуры можно определить через показатели текучести кадров. В нефтедобывающих предприятиях текучесть кадров мала, поскольку такие организации являются предпочтительными для тех, кто трудоустраивается. А те, кто работают в них, стараются не потерять свое место, так как организации создают максимально комфортные условия для своих сотрудников. Низкий показатель текучести кадров говорит также о том, что в данных организациях благоприятно проходит адаптация новых сотрудников, своевременно и качественно происходит обучение персонала, существует эффективная система мотивации работников.

Организационная культура нефтедобывающих предприятий традиционно включает в себя миссию, цели и задачи, стратегию организации.

Миссией организаций является долгосрочный экономический рост, социальная стабильность и, самое важное, обеспечение сохранности окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов.

Цели предприятий состоят в поддержании высокой прибыльности и стабильности бизнеса и обеспечении акционерам устойчивого и высокого дохода.

Анализируя систему и методы управления персоналом на предприятиях нефтегазовой отрасли, следует остановить внимание на разнообразии стилей руководства. Выделяют три основных стиля руководства на предприятиях нефтегазовой отрасли: авторитарный, демократический, либеральный [4]. Зачастую стили руководства на нефтегазовых предприятиях сходны со стилями руководства предприятий других отраслей промышленности, однако ключевым отличием являются принципы, на которых основываются многие системы управления нефтегазовых предприятий. К таковым можно отнести следующие принципы.

1. Акцент на повышенное внимание к персоналу. Данный принцип основан на том факте, что когда людей ставят во главу процессов усовершенствования предприятия, они становятся движущей силой благоприятных перемен.

2. Наличие трех уровней управления: высшее руководство, среднее руководство, как правило, представляющее собой коллектив, и нижнее звено, включающее весь персонал предприятия.

3. Оптимальное использование кадровых ресурсов и максимизация прибыли за счет повышения квалификации сотрудников.

4. Работа с фундаментальными взаимосвязанными подсистемами качества: личным качеством, качеством команды, качеством сервиса и качеством предприятия в целом.

5. Принцип социальной идентичности, согласно которому все работающие в организации являются сотрудниками и членами одной социальной группы (коллектива). Каждый отдельно взятый сотрудник и весь коллектив в целом вносят вклад как в успех, так и в неудачи предприятия.

6. Повышенное внимание к процессам обучения и повышения квалификации.

Под методами управления персоналом, как правило, понимают различные способы воздействия на персонал с целью координации их работы. Так как предприятия нефтегазовой отрасли в основном являются крупномасштабными компаниями, и АО «Самолорнефтегаз» не исключение, то и численность их персонала велика. В связи с этим наиболее эффективным является использование одновременно трех категорий методов управления персоналом:

- административных, к которым относят такие методы, как организационное воздействие, распорядительное воздействие, материальная ответственность сотрудников, наложение взысканий, дисциплинарная ответственность и административная ответственность;

- экономических, в роли которых выступают плановое ведение хозяйства, оплата труда, хозяйственные расчеты, рабочая сила, ценные бумаги, рыночное ценообразование;

- социально-психологических, в качестве которых можно рассматривать социальное партнерство, моральные устои организации,

социальное планирование, конфликты, психологическое планирование, интеллектуальные способности, влияние общественности.

На предприятиях нефтегазовой отрасли все перечисленные элементы системы управления персоналом должны присутствовать в обязательном порядке в силу большого количества служащих и связанного с этим повышенного уровня сложности управления кадровыми ресурсами.

АО «Самотлорнефтегаз» является одной из самых крупных нефтедобывающих организаций НК «Роснефть», ведущей разработку центральной и юго-западной части Самотлорского месторождения, состоящего в списке наиболее крупных в России.

Главными видами деятельности организации являются разведка и разработка газовых и нефтяных месторождений, бурение параметрических, поисковых, разведочных, эксплуатационных скважин, добыча, транспортировка, подготовка, переработка и реализация углеводородного сырья, обустройство нефтяных и газовых месторождений.

АО «Самотлорнефтегаз» состоит в группе компаний ПАО «НК «Роснефть»» и является поставщиком ресурсов, в рамках своей практической деятельности обеспечивает добываемыми полезными ископаемыми (углеводородным сырьем) нефтеперерабатывающие организации, которые также входят в группу компаний ПАО «НК «Роснефть»». Именно поэтому конкуренция для АО «Самотлорнефтегаз» не играет никакой роли – через всю производственно-технологическую цепочку практически весь ассортимент продукции поставляется не на конкурентных условиях, а в рамках группы компаний ПАО «НК «Роснефть»».

В организации действует политика устойчивого развития, это определяется способностью длительное время отвечать требованиям и ожиданиям всех заинтересованных сторон и достигается эффективным управлением, непрерывным развитием персонала и внедрением инноваций.

АО «Самотлорнефтегаз» использует линейно-функциональную структуру управления: главой отдельного подразделения является руководитель, выполняющий все функции управления и реализующий индивидуальное руководство подчиненными ему сотрудниками.

В организации работают свыше 6 тыс. сотрудников, из них 1 648 работников аппарата управления и 4 452 рабочих. В управлении работает 160 человек в возрасте до 29 лет, что составляет 10,3% от общей численности.

Аппарат управления насчитывает 280 руководителей и специалистов, качественный и возрастной состав которых представлен в таблице 6.1.

Таблица 6.1

Качественный и возрастной состав работников аппарата управления

	Качественный состав			Возрастной состав			
	Высшее образование	Среднее специальное образование	Практики	До 30 лет	От 31 до 40 лет	От 41 до 49 лет	50 лет и старше
Руководители	37	24	13	14	18	15	14
Специалисты	25	41	6	28	25	17	16

Таким образом, в аппарате управления на руководящих должностях в основном состоят сотрудники с высшим образованием и опытом, а специалистами являются сотрудники с высшим образованием в возрасте до 30 лет.

На рабочих должностях занято 108 специалистов с высшим образованием, со среднеспециальным – 202 человека.

Возрастная структура аппарата управления наглядно показана на рисунке 6.1.

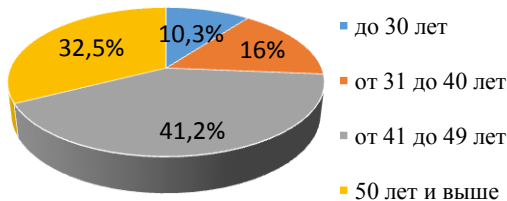


Рис. 6.1. Возрастная структура сотрудников аппарата управления АО «Самотлорнефтегаз», %

На диаграмме видно, что преобладают сотрудники предпенсионного (от 41 до 49 лет) и пенсионного (от 50 лет и выше) возраста, что говорит о необходимости «омоложения» коллектива.

Возрастная структура рабочих схожа с возрастной структурой сотрудников аппарата управления, что говорит о «застое» кадров в организации (рис. 6.2).

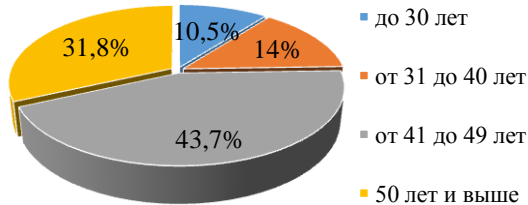


Рис. 6.2. Возрастная структура рабочих АО «Самотлорнефтегаз», %

Кадровый потенциал управления в АО «Самотлорнефтегаз» является сложной структурой, объединяющей работников, имеющих разные профессионально-квалификационные характеристики. Организационная структура предприятия представляет 22 производственных подразделения, в том числе аппарат управления.

В аппарат управления входят генеральный директор, его заместители, подчиненные непосредственно им функциональные отделы и службы.

Преимущества организационной структуры АО «Самотлорнефтегаз»:

- тщательная работа по подготовке решений и планов, которые связаны со специализацией работников;
- линейные руководители не занимаются решением отдельных вопросов, которые относятся к планированию финансовых расчетов, материально-техническому обеспечению и др.;
- связи «руководитель–подчиненный» построены в иерархической лестнице, так что отдельный работник находится в подчинении лишь у одного руководителя.

Недостатки организационной структуры:

- отдельные звенья заинтересованы в достижении лишь их узких целей, а не общей цели организации;

- отсутствуют тесные взаимосвязи и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;
- слишком развита система взаимодействия по вертикали;
- аккумулируются на верхнем уровне задачи наравне с оперативными стратегическими задачами.

Несмотря на то, что недостатков перечислено больше, преимущества превышают их по своей значимости.

Эффективность управления персоналом находится в прямой зависимости от целей, которые поставило руководство, и возможности создания системы управления в организации: необходимо выбрать максимально оптимальные технологии и методы работы с людьми. При правильном выборе направления в системе управления у организации не возникает проблем в работе с кадрами, что является ее конкурентным преимуществом.

В организации разработана стратегия развития. Ее реализация возможна только при наличии профессиональной команды с едиными ценностями, общим пониманием задач, нацеленностью на эффективность и результат. Поэтому организационная культура и ее поддержание в АО «Самотлорнефтегаз» имеет стратегическое значение.

Для стимулирования и мотивации персонала в организации используются методы, побуждающие людей ответственно относиться к своей работе, быть верными предприятию, поддерживать его имидж. То есть при выборе методов стимулирования на данном предприятии учитывается не только материальная заинтересованность работника, но и моральная готовность работать для достижения общей цели предприятия.

Результативным показателем, характеризующим социальную эффективность управления персоналом, является также коэффициент текучести. Этот показатель отражает динамику персонала организации, выступает в роли косвенно влияющего на производительность труда и представляет собой индикатор благополучия в области управления персоналом. Коэффициент текучести рассчитывается как отношение числа выбывших по собственному желанию, уволенных за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины работников за определенный период (в данном случае

за год и квартал) к среднему числу занятых в течение года, выраженное в процентах.

Текущая численность кадров за 2016 г. составила 2,1%, такой показатель нельзя назвать критическим, однако можно с уверенностью сказать о необходимости некоторой коррекции.

Организационная культура – важное звено в деятельности АО «Самотлорнефтегаз», неотъемлемый компонент успешной стратегии развития, базирующееся на основных целях и ценностях, которые существуют в организации для эффективного взаимодействия с сотрудниками, партнерами и клиентами.

Ключевые инициативы в области организационной культуры АО «Самотлорнефтегаз» включают в себя следующие направления:

- деловая этика;
- внутренние коммуникации;
- социологические исследования;
- корпоративные мероприятия [5].

Самым важным звеном, определяющим успех любой организации, являются ее сотрудники, именно от них зависят репутация, авторитет, успешное и устойчивое развитие. Организация оказывает огромное внимание мероприятиям, обеспечивающим благоприятный психологический климат и помогающим формировать условия для реализации потенциала отдельных сотрудников.

Общество заботится о своем имидже. Это подтверждает принятый к исполнению приказ «О принятии к исполнению Положения ПАО «НК «Роснефть»» «О внешнем виде работников ПАО «НК «Роснефть»» № ПЗ-01.06. 3-0003 ЮЛ-001 версия 1.00». Суть положения заключается в том, что внешний вид сотрудников организации регламентирован и должен соответствовать данному положению. Сотрудники, нарушившие это положение, могут либо быть отстранены от работы, либо получить выговор.

Внутренние коммуникации являются неотъемлемой частью организационной культуры АО «Самотлорнефтегаз» и одним из основных факторов, влияющих на повышение эффективности деятельности. На сегодняшний день в «Самотлорнефтегазе» на первом плане стоит задача своевременного информирования персонала обо всех изменениях, проектах и событиях, которые

происходят в обществе, поддержания сотрудничества и оказания помощь при обмене знаниями между подразделениями.

Кадровая политика АО «Самотлорнефтегаз» направлена на привлечение молодых сотрудников. К каждому новому сотруднику приставляют наставника, призванного помочь ему адаптироваться на рабочем месте, а также передать бесценный опыт.

Для правильного определения направления дальнейшего развития организационной культуры и системы внутренних коммуникаций в организации на постоянной основе проводятся социологические исследования. Такие исследования являются базой для оценки уровня информированности и удовлетворенности персонала кадровыми и социальными программами, выявления зон потенциальных и существующих рисков, также по их результатам дают рекомендации по развитию кадровой и социальной политики организации.

Эффективность организационной культуры зависит непосредственно от того, насколько руководство разделяет и поддерживает ее, являясь основным инициатором для изменений.

Корпоративные мероприятия в АО «Самотлорнефтегаз» весьма разноплановы, их можно подразделить на развлекательные, творческие и спортивные.

Кроме мероприятий, проводимых внутри организации, общество участвует и во внешних конкурсах среди организаций, входящих в состав «Роснефти». В конкурсе по использованию символики «Роснефть» АО «Самотлорнефтегаз» в 2015 г. заняло первое место среди предприятий ПАО «НК «Роснефть»».

Помимо различных праздников еще одним популярным средством коммуникации в АО «Самотлорнефтегаз» является корпоративный сайт, который выполнен в соответствии с фирменным стилем организации. Сайт содержит информацию не только о деятельности общества, но и в целом о «НК «Роснефть»». Сайт доступен и сотрудникам, и широкой общественности. Кроме того организация издает газеты, информационные бюллетени, что также является важным инструментом организационной культуры.

Таким образом, в АО «Самотлорнефтегаз» имеются свои ставшие традиционными и направленные на поддержание благоприятной обстановки внутри организации различные мероприятия. Наряду с этим акционерное общество принимает участие в

организации и проведении различных праздников как на локальном, так и на городском уровне, что создает положительный имидж и репутацию организации, а также говорит о престижности профессии нефтяника. Однако в этих мероприятиях участвует небольшое число сотрудников, потому что, несмотря на всю развитость организационной культуры, сотрудники для участия в конкурсах в основном мотивируются материально, а такая мотивация при многократном применении теряет свою привлекательность.

Для выявления уровня удовлетворенности существующей системой нематериального стимулирования труда было проведено анкетирование среди сотрудников аппарата управления. Анкета включала в себя ряд вопросов, один из которых звучал так: «Как вы оцениваете систему нематериального стимулирования в организации?». Были предложены следующие варианты ответов:

- нематериального стимулирования практически нет;
- нематериальное стимулирование есть, но недостаточно продуманное;
- меня вполне устраивает действующая система нематериального стимулирования;
- нематериальное стимулирование никому не нужно, платили бы деньги.

62% респондентов считают, что в организации отсутствует нематериальное стимулирование. Для определения организационной культуры АО «Самотлорнефтегаз» наряду с анкетированием был проведен опрос по методу Куинна и Камерона OSAI. Методика оценки Камерона–Куинна OSAI опирается на теоретическую модель, называющуюся «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». Из этой модели следует, что существует два основных ценностных измерения, в которых может быть определена организационная культура. Первым измерением является «Внутренний фокус и интеграция – Внешний фокус и дифференциация», вторым измерением – «Гибкость и дискретность – Стабильность и контроль». Каждое измерение образует четыре сектора, каждому из которых соответствует четко различимый набор ценностных ориентиров и предпочтений, описывающих четыре основных типа организационной культуры:

- клан;
- иерархия (бюрократия);
- адхократия;
- рынок.

Опросник OSAI оценивает организационную культуру с позиции шести ключевых измерений:

- критерии сравнения;
- общий стиль лидерства в организации;
- управление работниками;
- связующая сущность организации;
- стратегические цели;
- критерии успеха.

В опросе участвовало 86% сотрудников аппарата управления. По результатам опроса был составлен профиль организационной культуры (рис. 6.3), который показывает, что существующая организационная культура оценивается сотрудниками в большей степени бюрократической. При этом предпочтительным образом является клановая культура. Бюрократизм проявляется в большом объеме бумажной работы.

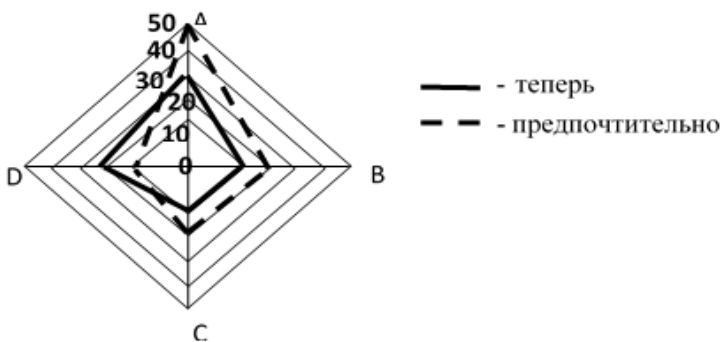


Рис. 6.3. Профиль организационной культуры АО «Самотлорнефтегаз»

Изучение организационной культуры АО «Самотлорнефтегаз» позволяет заключить, что в организации наблюдается «застой» кадров, который не критичен, но требует коррекции. Также необходимо

уделить внимание нематериальному стимулированию сотрудников для участия в различных мероприятиях.

Так как на предприятии просматривается крайне низкая текучесть кадров, следовательно, отсутствует возможность привлечения молодых специалистов. На современном этапе руководству общества необходимо привлекать на производство молодые кадры. Практическая сторона деятельности по привлечению молодых специалистов выражена в том, что АО «Самотлорнефтегаз» необходимо участвовать в ярмарках вакансий, проводимых высшими учебными заведениями г. Нижневартовска и округа. В рамках таких ярмарок целесообразно проводить со студентами собеседования по вопросам трудоустройства и прохождения производственной практики в организации, поскольку на сегодняшний день прохождение практики в «Самотлорнефтегазе» затруднено.

Данная деятельность, как предполагается, приведет к тому, что на предприятиях акционерного общества будут проходить практику студенты нефтяных вузов и профильных техникумов, а зарекомендовавшие себя в качестве хороших работников впоследствии останутся работать в организации. Таким способом АО «Самотлорнефтегаз» ежегодно сможет привлекать молодых специалистов, отбирая их не по результатам собеседования, а по результатам их деятельности.

Поскольку проблема наличия только материального стимулирования стоит остро, одним из предложений по совершенствованию организационной культуры является разработка балльной системы, на основе которой сотрудникам организации предоставляются различные поощрения.

Данная балльная система предполагает участие сотрудников в различных корпоративных мероприятиях АО «Самотлорнефтегаз». По итогу проведения мероприятий начисляются баллы за участие или за победу. Количество «заработанных» баллов отслеживают организаторы мероприятия (сотрудники отдела мотивации персонала) и своевременно предоставляют необходимую информацию в отдел кадров. Предполагается, что баллы будут начисляться в течение трех лет; набрав определенное количество баллов, сотрудники смогут «обналичить» их либо продолжать набирать дальше (табл. 6.2).

Таблица 6.2

**Распределение баллов за участие в корпоративных мероприятиях
сотрудников АО «Самотлорнефтегаз»**

Примерный перечень мероприятий	Количество баллов
Научная деятельность: участие в конференциях и т.д.	За 1 место – 25; за 2 место – 20; за 3 место – 15; за участие – 10
Творческая деятельность: участие в театральных постановках, конкурсах и т.д.	За 1 место – 25; за 2 место – 17; за 3 место – 13; за участие – 5
Спортивная деятельность: участие в соревнованиях по футболу, волейболу и т.д.	За 1 место – 20; за 2 место – 15; за 3 место – 10; за участие – 5
Общественная деятельность: высадка деревьев, участие в субботниках и т.д.	За 1 место – 20; за 2 место – 16; за 3 место – 13; за участие – 10
Min балл в итоге за год (3 года)	60 баллов (180 баллов)
Max балл в итоге за год (3 года)	180 баллов (540 баллов)

Система рассчитана так, что максимальное количество баллов можно набрать только по истечении 3-х лет при условии, что во всех мероприятиях будут первые места. При введении данной системы участвовать в ней будет предложено всем действующим сотрудникам организации.

В результате исследования был выявлен тип организационной культуры – бюрократический. Большой объем документации в бумажном виде увеличивает вероятность ее утери, а также требует больших временных затрат, что является отрицательным фактором для персонала организации. Решить эту проблему можно посредством перевода бумажного документооборота в электронный. Предлагается осуществить это путем сканирования документов и выгрузки их в SAP. В данной программе необходимо создать специальный раздел, в котором необходимые документы можно найти и при необходимости распечатать их. После выгрузки в электронную сеть документы сдаются в архив. Для этой работы предлагается использовать студентов, направленных для прохождения практики.

Следует отметить, что основными направлениями ведения кадровой политики АО «Самотлорнефтегаз» должны быть социально-психологические. Данный факт обусловлен тем, что именно они дают наилучший результат в области управления персоналом. В данном ключе следует учитывать специфику нефтегазовых предприятий, в частности то, что на всех из них весьма высокий уровень оплаты труда, следовательно, экономические методы управления персоналом не возымеют должного воздействия на коллектив. Соответственно, предприятиям нефтегазовой сферы в целях совершенствования организационной культуры и привлечения новых специалистов необходимо делать упор на создание социального и психологического комфорта в коллективе.

Литература

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студ. средн. проф. учебн. заведений. М: Мастерство, 2012. 150 с.
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2015. 345 с.
3. Кочеткова А.Е. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: Учебное пособие. М.: Дело, 2013. 944 с.
4. Кузьмин А.И. Организационная культура и управление фирмой // Финансовый бизнес. 2015. № 12. С. 31–34.
5. Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть». URL: <https://www.rosneft.ru/Development/culture/> (дата обращения: 19.05.2017).

Глава 7

АСПЕКТЫ ШКОЛЬНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ В КОНЦЕПЦИИ «БЕРЕЖЛИВЫЙ РЕГИОН»

В человеческом обществе нет ни одной сферы жизни, ни одного вида деятельности, ни одного государства, где бы человек мог проходить мимо мира экономики. Человек живет в мире ограниченных ресурсов и в мире, где все время требуется делать правильный выбор. Рациональность использования ограниченных ресурсов и правильность выбора – главные задачи человека в современном мире. И поэтому велика значимость экономических знаний.

Профильное преподавание экономики необходимо для развития у школьников экономической культуры, экономического воспитания, экономического мышления. В связи с этим основная задача школы – формировать «экономическую личность», которая будет способна выжить в условиях глобализации.

Таким образом, в современных социально-экономических условиях значимая роль отдается школьному экономическому образованию, которое должно обучить навыкам рационального экономического поведения и сформировать экономическое мышление, создать эффективную практическую деятельность подрастающего поколения и условия для следующего профессионального обучения.

Актуальность представляется существующим противоречием, выраженным, с одной стороны, необходимостью осуществлять непрерывное экономическое образование и воспитание, а с другой – целесообразностью реализации интегрированного подхода к экономическому воспитанию в процессе изучения гуманитарных дисциплин и недостаточной прикладной разработанностью данного направления.

7.1. Сущность школьного экономического образования

На сегодняшний день образование признано одним из ключевых факторов, обеспечивающих экономический рост, социальную

стабильность, развитие институтов гражданского общества. Также образование призвано создавать нравственную и культурную основу общества, формировать интеллектуальный капитал страны и воспроизводить кадровый потенциал народного хозяйства.

Прежде чем раскрывать значение школьного экономического образования, раскроем понятие «образование». В зависимости от контекста это понятие сегодня может рассматриваться как:

- 1) система, включающая различные уровни образования;
- 2) отрасль экономики (хозяйства);
- 3) продукт производства отрасли экономики;
- 4) процесс обучения и воспитания;
- 5) результат образовательного процесса.

Понятие «образование» (от немецкого «bildung») происходит от слова «образ». Под образованием понимают единый процесс физического и духовного становления личности, процесс социализации, сознательно ориентированный на некоторые идеальные образы, на исторически зафиксированные в общественном сознании социальные эталоны [30].

В широком смысле образование представлено как процесс или продукт «формирования ума, характера и физических способностей личности... В узком – процесс, посредством которого общество через школы, колледжи, университеты и другие институты целенаправленно передает свое культурное наследие – накопленное знание, ценности и навыки – от одного поколения другому» [31; 32].

Ряд авторов (Г.М. Коджаспирова, А.Ю. Коджаспиров) под образованием понимают процесс и результат усвоения конкретной системы знаний в интересах человека, общества и государства, которые сопровождаются констатацией достижения обучающимся установленных государством образовательных уровней (цензов). Обучающиеся получают знания в процессе обучения и воспитания в учебных заведениях под руководством педагогов, но в последнее время все возрастающую роль приобретают новые формы образования.

Также образование представляется процессом и результатом целостного становления личности: физического, интеллектуального, духовного [12; 18].

К настоящему времени в научно-педагогической среде утвердилась формулировка образования, включающая непосредственно два ключевых слова – процесс и результат. Такое понимание закреплено в законе «Об образовании в Российской Федерации», согласно которому образование – это единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства, а также совокупность приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенции определенных объема и сложности в целях интеллектуального, духовно-нравственного, творческого, физического и (или) профессионального развития человека, удовлетворения его образовательных потребностей и интересов [35].

Различают три уровня образования: дошкольное, общее и профессиональное. В соответствии с законом «Об образовании в Российской Федерации» общее образование в нашей стране является обязательным. Программа общего образования реализуется в общеобразовательных учреждениях. Образовательный процесс осуществляется в соответствии с тремя ступенями общего образования: первая ступень – начальное общее образование (нормативный срок освоения 4 года); вторая ступень – основное общее образование (5 лет); третья – среднее (полное) образование (2 года).

Ступени школы – связанные друг с другом периоды, обеспечивающие восприятие блоков школьных знаний и их соответствие возрастному развитию учащихся.

Школьным образованием следует считать общее образование, получаемое обучаемым в общеобразовательной школе, гимназии или лицее [13; 17].

Таким образом, приведя разные трактовки понятия образование, будем считать, что образование – это набор инструментов, необходимых для развития и становления человека как личности, а также его социализации. Всю свою жизнь человек проходит через процесс образования. Образование – неотъемлемая часть человеческой жизни. «Век живи – век учись» – эта пословица сопровождает человечество на протяжении всей его жизни, от зарождения до самого конца его существования. А если учитывать, что общество во все эпохи своего становления проходит путь, в котором сталкивается с такими процессами, как производство

распределение, обмен и потребление, огромное значение для человечества имеет экономическое образование, направленное на бережливость. Рассмотрим самый первый уровень экономического образования.

Школьное экономическое образование выступает целенаправленным процессом обучения экономике и экономического воспитания школьников в рамках общего образования.

Цель школьного экономического образования заключается в воспитании у обучающихся экономической культуры, направленном на формирование способности правильно понимать происходящие социально-экономические процессы.

Выделяют следующие задачи школьного экономического образования:

- поддержка в получении опыта самостоятельного выбора решений в жизненных ситуациях и формирование решимости использовать этот опыт в последующей трудовой и общественной жизнедеятельности;

- воспитание грамотного члена общества в экономическом смысле, который умеет оценивать и понимать социально-экономические процессы;

- формирование у обучающихся основ экономического и системного мышления, которое позволяет усвоить навыки и умения понимания новейших экономических институтов, их взаимосвязей, и с помощью этого прогнозировать свои действия и верно объяснять экономические явления;

- формирование основ экономического мышления;

- формирование прикладной финансовой грамотности и способности к самореализации;

- осуществление профессиональной ориентации в сфере экономики [20; 23].

Школьное экономическое образование является важнейшим социальным институтом, посредством которого передаются и воплощаются базовые культурные ценности. Данное образование – это источник формирования поведения человека, понимания и признания им демократических ценностей, уважения права собственности, этических норм предпринимательства [17].

Современная школа должна быть нацелена на формирование

у школьников ключевых компетенций, которые помогут им в будущем быть самостоятельными и ответственными участниками экономической жизни. Для достижения этой цели нужны педагогические технологии, ориентированные на становление и развитие нравственной, образованной, творческой личности.

Уроки экономики появились почти во всех школах либо в сетке учебных часов, либо факультативно. Школьники начали постигать разницу между доходом и прибылью, погружаются в проблемы дебета-кредита, учатся составлять бизнес-планы.

Экономика – сравнительно новый школьный предмет обучения. В течение нескольких лет существования экономики в школе ее нерешенные вопросы становятся постоянными проблемами. В настоящий момент экономическое образование в школе может выполняться в течение всего обучения и в разных аспектах [10].

Экономическое образование – это специально организованный образовательный процесс, в результате которого у будущего специалиста формируются экономические знания, компетенции (умения) и навыки, усваиваются способы экономической деятельности, формируется экономическое мышление, проявляющееся в выработке адекватных представлений о сути экономических явлений и их взаимосвязи, аргументированных суждений по экономическим вопросам, обретении опыта анализа конкретных экономических ситуаций. Экономическое образование реализуется посредством трех составляющих: экономическое обучение, экономическое воспитание и экономическое развитие [29].

Таким образом, современные реалии обуславливают новые требования к школе, в которой необходимо учить детей опыту восприятия новых условий жизни. Следовательно, обучение экономике в школе связано в первую очередь с требованиями экономического воспитания и необходимостью формирования новейшей экономической культуры.

7.2. Школьное экономическое воспитание как один из аспектов экономического образования

Воспитание – понятие многозначное. Так, в широком смысле под ним понимают целенаправленный педагогический процесс, который создает условия для развития и целостного становления

личности. Сущность воспитания представляется формированием внутреннего, духовного мира человека: его интересов и потребностей, взглядов и убеждений, ценностных ориентаций, мировоззрения и качеств личности, в которых проявляется его ценностное отношение к миру и к самому себе. Процесс воспитания реализуется посредством процесса обучения, а также организации педагогом внеучебной воспитательной деятельности и создания особой воспитательной среды в учреждении образования и совместно с родителями и другими институтами социального воспитания [18].

В словаре Г.М. Коджаспировой приводится несколько трактовок понятия воспитания как педагогического явления.

1. Целенаправленная профессиональная деятельность педагога, которая содействует максимальному развитию личности ребенка, вхождению его в контекст современной культуры, становлению как субъекта собственной жизни, формированию его мотивов и ценностей.

2. Целостный, сознательно организованный педагогический процесс формирования и образования личности в учебно-воспитательных учреждениях подготовленными специалистами.

3. Целенаправленная, управляемая и открытая система воспитательного взаимодействия детей и взрослых, в которой воспитанник является паритетным участником и есть возможность вносить в нее (систему) изменения, способствующие оптимальному развитию детей (в этом определении ребенок является и объектом, и субъектом).

4. В самом узком, конкретном значении составными частями целостного воспитательного процесса являются умственное, нравственное и прочее воспитание [11].

В современной педагогике принято различать несколько смыслов понятия «воспитание»:

– широкий педагогический смысл – управление развитием личности в условиях педагогически организованной игровой, познавательной, трудовой и художественной деятельности и общения воспитанников;

– узкий педагогический смысл – процесс организованного педагогического взаимодействия воспитателей и обучающихся,

который обеспечивает формирование необходимых социальных представлений, морально-волевых качеств, опыта поведения [7].

Сведя к единому мнению все трактовки, можно сказать, что воспитание – это свод моральных законов, ценностей, некая система правил, которая необходима людям для сосуществования в мире и согласии, уважении и гармонии. В педагогическом смысле под воспитанием понимают комплекс технологий, направленных на целенаправленное формирование личности ребенка (воспитание) или изменение личности (перевоспитание).

Воспитание бывает разнообразным: духовным, нравственным, умственным, физическим и мн. др. Раскроем сущность экономического воспитания.

Экономическое воспитание – это организованная педагогическая деятельность, которая направлена на формирование экономической культуры личности, означающей гармоничное сочетание в ней физических, умственных, организаторских способностей, высокого уровня образования и квалификации, потребности в свободном, творческом труде, улучшении его условий, росте материальных и духовных потребностей [10].

Более емкое определение экономического воспитания, раскрывающее прикладной характер и отвечающее сегодняшним реалиям, дает Б.Т. Лихачев. Он под экономическим воспитанием понимает организованную педагогическую деятельность, специально продуманную систему работы, которая призвана формировать экономическое сознание учащихся. Экономическое воспитание направлено на развитие экономического мышления, нравственных и деловых качеств, хозяйского и бережного отношения к общественным ресурсам у обучающихся [15].

Как систематическое и целенаправленное воздействие на обучаемого экономическое воспитание в соответствии с развитием его психических процессов (эмоциональное и волевое) осуществляется в целях:

- формирования экономического мышления современного человека (в масштабах семьи, производства, всей страны);
- развития деловых качеств экономически воспитанной личности, соответствующих природе рынка (бережливость, предприимчивость, расчетливость и др.);

– накопления знаний в сфере экономики, хозяйства, налогообложения [29].

Анализ исследований в области экономического воспитания показал, что оно проявляется в подготовке выпускников школы к жизни и труду, становится одним из необходимых условий их гражданской, трудовой и нравственной зрелости. Большинство ученых рассматривают экономическое воспитание как самостоятельное направление и составную часть системы воспитания [1; 21; 23; 32]. В отдельных работах понятия «экономическое воспитание» и «экономическое образование» отождествляются. Так, под экономическим воспитанием понимают «...овладение учащимися экономическими знаниями, формирование умений и потребностей применять их на практике...» [28].

Некоторые авторы рассматривают экономическое воспитание в осмысленном, осознанном, ответственном отношении к труду, к результатам труда и природной среде, к материальным ценностям, к продуктам и средствам труда, предметам потребления, к деньгам и собственности, природным ресурсам, ко времени [23; 25; 31].

Проведенный нами исследовательский анализ позволяет различать понятия «экономическое воспитание» и «экономическое образование». Полагаем, что экономическое воспитание – формирование отношения школьников к экономическим знаниям, умениям, к труду, его результатам, к денежным средствам и т.д., выявление этого отношения в конкретной деятельности, которая представляет собой способ участия в экономической жизни общества. Важнейшим фактором, определяющим результативность экономического воспитания, выступает экономическое образование, рассматриваемое в научной литературе как вооружение учащихся экономическими знаниями и формирование умений оперировать экономическими понятиями [4; 5; 23].

Проведенный анализ исследований по указанной проблематике показал, что в научной литературе понятие «экономическое воспитание», несмотря на его широкую распространенность, до сих пор не имеет однозначного смысла и общепринятой трактовки.

Таким образом, общим выводом является то, что экономическое воспитание обеспечивает развитие экономического мышления, формирование нравственных и деловых качеств,

образующихся в экономической деятельности, общественной активности. Также следует учитывать, что из-за неоднозначной и широкой трактовки экономического воспитания имеет место ошибочное представление о том, что экономическое воспитание своего собственного предмета не имеет и осуществляется само собой, достаточно лишь включить учащихся в деятельность. Поэтому представляется целесообразным рассмотреть экономическое воспитание как один из аспектов целостного образовательного процесса, поскольку невозможно анализировать экономическое воспитание без понимания более широкой категории, какой является образование.

Совокупность вышеизложенных требований и особенностей позволили определить и критерии, по которым оцениваются результаты воспитательной работы учителя.

Основным средством получения обратной информации для нас в процессе экономического воспитания учащихся является систематическое изучение и учет результатов воспитательной работы.

По мнению Ю.К. Бабанского, В.С. Ильина эффективность воспитания учащихся характеризуется их воспитанностью [2; 3; 8; 31].

Ряд авторов считают, что о результатах экономического воспитания можно судить по степени экономической воспитанности личности школьника. Так, А.Ф. Аменд под экономической воспитанностью школьников понимает комплексное свойство личности, характеризующееся степенью сформированности у нее экономических знаний и качеств, таких как бережливость, расчетливость, экономность, деловитость [1; 4].

Экономическую воспитанность старших школьников можно выразить за счет следующих критериев и показателей:

- усвоение экономических знаний;
- сформированность умений и навыков практической экономической деятельности;
- развитие экономически значимых качеств личности (предприимчивости, хозяйственности, деловитости, бережливости, конкурентоспособности);
- социально-психологическая готовность (наличие внутренней убежденности, ценностных ориентиров, постоянное стремление

к профессиональному росту, проявление умений и совершенствование своих экономических способностей, отсутствие социально-игривости, потребность в достижениях и др.).

Данная совокупность представленных критериев и показателей позволит оценить состояние и уровень сформированности экономической воспитанности школьников, а также определить педагогические условия повышения эффективности этого процесса.

Экономическое развитие страны непосредственно во многом зависит от экономической культуры населения, сформированности экономического сознания и мышления, мотивов поведения хозяйствующих субъектов.

В модернизации экономической культуры населения определяющая роль принадлежит политической власти и системам образования и воспитания. Причем особое место в этом процессе отводится высшей школе.

В данном случае для нас особый интерес представляет опыт развития образования в Японии. В высшей школе Японии политика преобразований в образовании рассматривается в неразрывной связи с национальной политикой в целом, связанной с происходящими в стране переменами. Задачи, решаемые ныне школами Японии, связаны с созданием насыщенной образовательной среды, ориентированной на самые разные и сложные политические, экономические и социальные потребности общества.

Главные причины серьезных изменений в области образования за последние два-три десятилетия – научно-техническая революция, а в более широком плане – экономика.

Для российской педагогики проблема формирования экономической культуры, экономического мышления, социально и экономически ориентированной деятельности учащихся, безусловно, относится к числу важнейших задач. Во многом это обусловлено тем, что экономическая культура выступает важным фактором социально-экономического прогресса, поскольку ее непосредственная функция – повышение экономической и социальной эффективности общественного производства.

Одна из важнейших проблем отечественного высшего образования видится в несоответствии уровня школьных знаний потребностям общества, динамике социально-экономического развития страны [14].

На сегодняшний момент одной из реформ политической власти в нашей стране, а именно в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре, является внедрение концепции «Бережливый регион». Рассмотрим реализацию экономического воспитания в рамках данной концепции.

7.3. Роль школьного экономического образования в реализации концепции бережливого региона

Главным аспектом школьного экономического образования на базовом уровне является формирование у школьников экономической культуры. Цели и задачи образования включают цели обучения и цели воспитания. Поэтому цель экономического образования можно с некоторой степенью условности разбить на две подцели. Тогда целью обучения экономике будет формирование когнитивного и поведенческого компонентов, а целью экономического воспитания – формирование аксиологического (эмоционально-ценностного) компонента экономической культуры. Для достижения этих целей в процессе экономического образования необходимо решить следующие основные задачи:

- 1) дать учащимся необходимые (базовые) экономические знания;
- 2) сформировать умения и навыки использования экономических знаний для решения практических задач;
- 3) развить интерес к систематическому пополнению экономических знаний, навыков, умений;
- 4) заложить основы экономического мышления;
- 5) составить систему ценностей, которые должны лечь в основу экономического поведения;
- 6) сформировать минимальный опыт экономического поведения.

Соотнесем сформулированные задачи экономического образования с предметными результатами экономического образования (в том числе воспитания) на базовом уровне, представленными в ФГОС среднего (полного) общего образования (табл. 7.1).

**Задачи и результаты экономического образования
(базовый уровень)**

Задача	Результаты
1. Дать учащимся необходимые экономические (базовые) знания	Сформированность системы знаний об экономической сфере как базовой, определяющей в жизни общества; понимание сущности экономических институтов, их роли в социально-экономическом развитии общества; знание особенностей современного рынка труда, владение этикой трудовых отношений; понимание места и роли России в современной мировой экономике
2. Сформировать умения и навыки использования экономических знаний для решения практических задач	Умение различать факты, аргументы и оценочные суждения; анализировать, преобразовывать и использовать экономическую информацию для решения практических задач в учебной деятельности и реальной жизни; умение ориентироваться в текущих экономических событиях в России и в мире
3. Развить интерес к систематическому пополнению и усвоению экономических знаний, навыков, умений	Владение навыками поиска актуальной экономической информации в различных источниках, включая Интернет; сформированность навыков проектной деятельности: умение разрабатывать и реализовывать проекты экономической и междисциплинарной направленности на основе базовых экономических знаний и ценностных ориентиров
4. Заложить основы экономического мышления	Сформированность экономического мышления: умение принимать рациональные решения в условиях относительной ограниченности доступных ресурсов, оценивать и принимать ответственность за их возможные последствия для себя, своего окружения и общества в целом
5. Сформировать систему ценностей, которые должны лечь в основу экономического поведения	Понимание значения этических норм и нравственных ценностей в экономической деятельности отдельных людей и общества; сформированность уважительного отношения к чужой собственности и богатству как результату экономической успешности

6. Сформировать минимальный опыт экономического поведения	Умение применять полученные знания и сформированные навыки для эффективного исполнения основных социально-экономических ролей (потребителя, производителя, покупателя, продавца, заемщика, акционера, наемного работника, работодателя, налогоплательщика и т.д.); способность к личному самоопределению и самореализации в экономической деятельности, в том числе в области предпринимательства
---	---

Одной из главных составляющих экономической культуры является бережливость к ресурсам. Бережливое отношение к жизни и окружающему миру – один из главных результатов экономической культуры.

Из этого следует, что можно установить связь между школьным экономическим образованием и концепцией «Бережливый регион», реализуемой в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре.

Концепция «Бережливый регион» предназначена для сохранения устойчивого развития ХМАО-Югры и направлена на повышение качества жизни населения, улучшение социально-экономических показателей, повышение производительности труда на предприятиях, в организациях и учреждениях автономного округа, исполнительных органах государственной власти и органах местного самоуправления. Реализация концепции позволит достичь синергетический эффект от мероприятий по внедрению бережливого производства в целях снижения потерь и повышения эффективности деятельности всех субъектов бережливого производства.

Суть концепции раскрывается непосредственно системой взаимодействия субъектов бережливого производства, которые совместно и последовательно используют в своей деятельности принципы бережливого производства. Результат реализации концепции – превращение округа в глобально-конкурентный и инновационный регион.

Бережливое производство – это концепция организации деятельности, которая ориентируется на создание привлекательной ценности для потребителя путем формирования непрерывного

потока создания ценности с охватом всех процессов организации и их постоянного совершенствования через вовлечение персонала и устранение всех видов потерь. Также оно представляется как концепция непрерывного совершенствования и используется в рамках концепции «Бережливый регион» в расширенном виде, включая в себя концепцию «шесть сигм», лин-технологии в широком смысле, а также японский опыт бережливого производства.

Основными целями данной концепции являются:

- повышение эффективности работы исполнительных органов государственной власти и муниципальных органов власти округа;

- диверсификация экономики автономного округа и повышение производительности и конкурентоспособности предприятий с государственным и муниципальным участием и организаций округа;

- повышение качества и скорости предоставления государственных услуг населению, предпринимательству и некоммерческому сектору округа.

Для достижения целей необходимо выполнить следующие задачи:

- внедрение бережливого производства во всех исполнительных органах государственной власти округа и органах местного самоуправления;

- снижение бюджетных расходов и повышение эффективности учреждений округа;

- обучение сотрудников органов государственной власти и местного самоуправления принципам и инструментам бережливого производства;

- создание в структуре исполнительных органов государственной власти команды профессионалов по бережливому производству с целью инициации и сопровождения внедрения бережливого производства в органах государственной власти и местного самоуправления;

- создание эффективной системы мониторинга и контроля реализации концепции «Бережливый регион»;

- внедрение бережливого производства на предприятиях с государственным и муниципальным участием и в организациях округа;

- популяризация концепции бережливого производства среди руководителей и сотрудников предприятий с государственным и муниципальным участием и организаций округа;

- создание необходимой инфраструктуры для обеспечения потребности предприятий с государственным и муниципальным участием и организаций округа в специалистах, компетентных в вопросах применения бережливого производства;

- предоставление мер государственной поддержки и стимулирования внедрения бережливого производства на предприятиях с государственным и муниципальным участием и организациях округа, в том числе малых и средних предприятиях;

- внедрение бережливого производства в органах государственной и муниципальной власти и учреждениях автономного округа, оказывающих услуги населению, предпринимательству и некоммерческому сектору автономного округа;

- организация сбора предложений по повышению качества государственных услуг от населения, предпринимательства и некоммерческого сектора округа;

- создание системы мониторинга и регулярного контроля качества государственных услуг и контроля эффективности использования ресурсов учреждениями государственного сектора округа.

Предполагается, что мероприятия концепции будут реализованы в рамках единой дорожной карты, которая состоит из следующих основных разделов:

1. Формирование органов управления и нормативной базы для реализации концепции «Бережливый регион».

2. Формирование научно-образовательных центров, образовательных, научных и консультационных структур.

3. Продвижение концепции и проекта «Бережливый регион».

4. Популяризация бережливого производства среди студентов и молодежи.

5. Внедрение бережливого производства в округе [23].

Последовательное внедрение бережливого отношения в регионе возможно за счет формирования экономической культуры

в обществе, в первую очередь среди школьников – как и любая реформа, воспитание должно начинаться с нового поколения. Экономическое воспитание неразрывно связано с формированием личностных качеств у школьников, таких как трудолюбие, ответственность, бережливость, деловитость, предприимчивость, расчетливость, организованность, инициативность, практичность, самостоятельность и др., которые могут служить критерием оценки уровня сформированности воспитания школьника.

7.4. Исследование основных проблем школьного экономического образования и формирования бережливого отношения к ресурсам

Сегодня в системе образования назрели проблемы, которые наблюдаются во всех регионах в целом и в школах г. Нижневартовска в частности. По данным, предоставленным департаментом образования города, профильные социально-экономические и экономические классы представлены только в 11 из 30 школ, что составляет 36%.

Для выявления основных проблем в преподавании школьного курса экономики было проведено исследование, в котором приняли участие педагогические коллективы 11 школ.

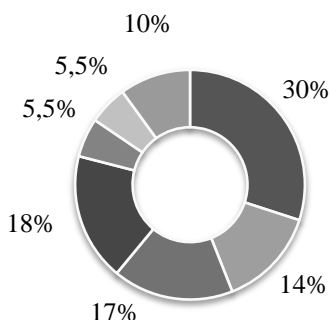
Опрос показал, что основными проблемами, по мнению специалистов, являются сокращение элективных часов, переход школ на пятидневное обучение, в связи с этим сокращение основных часов учебного плана, а также сдача единого государственного экзамена.

Опрашиваемые сошлись во мнении, что решать выявленные проблемы необходимо на государственном уровне, но, к сожалению, на сегодняшний день решений данных проблем не намечается, поэтому имеющиеся проблемы школьного экономического образования каждая школа пытается решать с помощью собственных ресурсов и личной инициативы.

Раскроем и детализируем вышеуказанные проблемы.

Опрашиваемые респонденты проранжировали имеющиеся проблемы в области преподавания экономики следующим образом: 30% проблем связаны с нехваткой времени по учебному плану, 18% – с тем, что учителя недостаточно мотивируют учеников,

17% – с отсутствием структуры и цели школьного экономического образования, 14% – с отсутствием системности, 10% – с форматом ЕГЭ; наименьшее значение получили такие проблемы, как отсутствие желания у детей учиться и отсутствие у них правового и финансового сознания (рис. 7.1). Потребность в экономических знаниях видят абсолютно все опрошенные специалисты, но видение у всех разное. Ниже приведен перечень вопросов, а также анализ мнений относительно потребности в экономике как в отдельном школьном предмете.



- Нехватка времени
- Отсутствие системности
- Отсутствие структуры и цели школьного экономического образования
- Слабая мотивация со стороны учителей

Рис. 7.1. Структура проблем в преподавании школьного курса экономики, отмеченных респондентами

На вопрос о необходимости введения экономики как отдельного школьного предмета на базовом уровне мнения респондентов разделились (рис. 7.2).

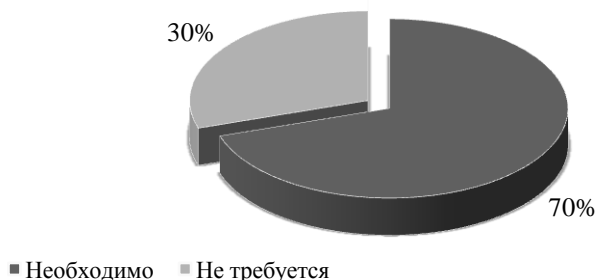


Рис. 7.2. Распределение мнения респондентов по вопросу о необходимости введения экономики как отдельного школьного предмета на базовом уровне

Большинство (70%) сходятся во мнении, что экономику необходимо вводить как отдельный школьный предмет не только в профильном уровне, но и в базовом, наряду с такими школьными предметами, как физика, химия, биология и др.

На вопрос «С какого класса необходимо вести экономику на базовом уровне?» специалисты дали различные ответы (рис. 7.3).

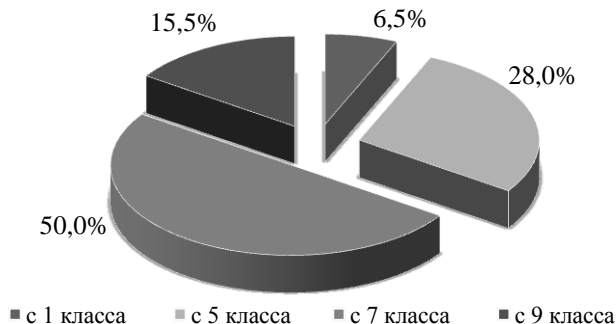


Рис. 7.3. Ответы специалистов на вопрос о том, с какого класса необходимо вести экономику на базовом уровне

Большинство респондентов (50%) считают, что вести экономику как отдельный предмет необходимо с 7 класса. Введение экономики с 1 класса считает необходимым самая малая часть опрошенных специалистов. Это связано с тем, что в начальных классах у детей формируются первые школьные знания, они только учатся считать, писать и читать, и загружать их, как

считают специалисты, экономическими знаниями не стоит.

На вопрос о необходимости школам сотрудничать с вузами, когда речь идет об экономическом образовании, взгляды респондентов разделились (рис. 7.4).



Рис. 7.4. Взгляды респондентов о необходимости сотрудничества школ и вузов, когда речь идет об экономическом образовании

Экономическое образование начинается в школе и продолжается в вузе, и поэтому школы и вузы должны сотрудничать и вести совместную деятельность по развитию экономического образования. К такому мнению склонны большинство респондентов (85%).

На вопрос о необходимости квалифицированных учителей по экономике были получены разные ответы (рис. 7.5).

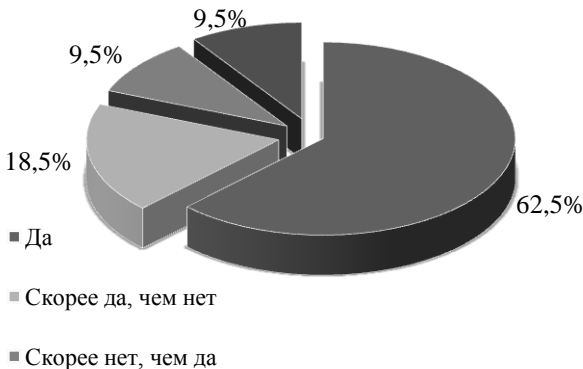


Рис. 7.5. Ответы респондентов на вопрос о том, нужны ли квалифицированные учителя экономики

Большинство респондентов (62,5%) считают, что именно квалифицированные учителя экономики могут мотивировать детей к обучению экономики, однако есть те, кто считает, что экономику могут вести учителя разных профилей.

На вопрос о необходимости менять учебную программу по экономике в школе мнение респондентов разделилось (рис. 7.6).

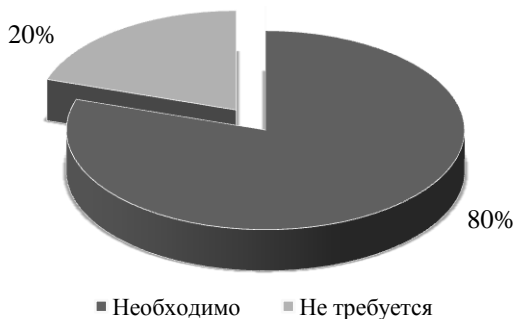


Рис. 7.6. Мнение респондентов о необходимости менять учебную программу по экономике в школе

На сегодняшний момент вся литература по экономике, по мнению большинства специалистов (80%), не соответствует экономическим реалиям России. В учебниках не приведены конкретные практические примеры, что сказывается на восприятии материала. В учебной литературе много теоретической информации, которую дети просто учат наизусть, и никакого сознательного осмысления и понимания материала не происходит.

На вопрос «Помогают ли рекомендации по экономическому образованию, установленные ФГОС?» ответы респондентов разделились (рис. 7.7).

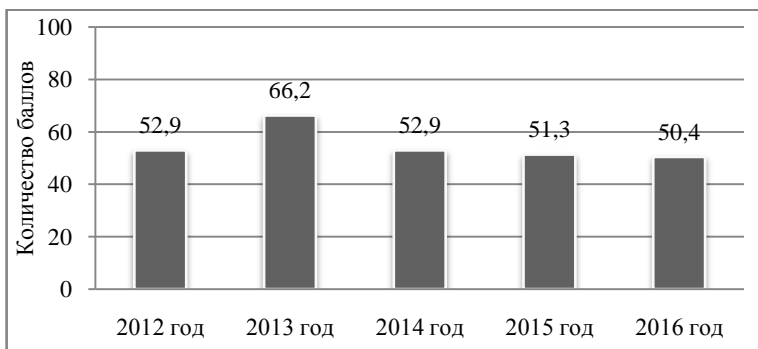


Рис. 7.7. Ответы респондентов на вопрос о том, помогают ли рекомендации по экономическому образованию, установленные ФГОС

Большинство респондентов (85%) считают, что преподавание экономики в школе реализуется путем самостоятельной инициативы каждого учителя. Установленные Министерством образования нормы и рекомендации школьного экономического образования носят лишь формальный характер, в действительности каждая школа сама разрабатывает программу и методику преподавания экономики.

Опрос показал, что все проблемы экономического образования в школе сегодня остро стоят перед учителями. Недостаточно часов и личной мотивации для того, чтобы дать необходимые знания и воспитать в детях экономическую грамотность. Единый государственный экзамен хоть и является проблемой, выделенный учителями, при этом является показателем того, что дети не получают должных знаний. Это наглядно показывают результаты ЕГЭ по обществознанию, в который входит блок «экономика», за последние пять лет (рис. 7.8).

За последние четыре года средний показатель ЕГЭ по обществознанию уменьшился на 16 баллов, или на 23,87%.



Примечание: составлено по данным Департамента образования г. Нижневартовска

Рис. 7.8. Результаты ЕГЭ по предмету «Обществознание»

Проведенное исследование позволило выявить и сформулировать основные проблемы, связанные с обучением экономики в школе.

1. Программные проблемы. Сегодня не существует четкой единой концепции школьного экономического образования. Есть предложенный Министерством образования минимум знаний по экономике для 10 и 11-х классов профильных и общеобразовательных школ. Учителя экономики работают по очень разным программам, делая это так, чтобы знания, приобретенные школьниками, отчасти соответствовали этому минимуму. Многие из этих курсов не обеспечены материалами для учителя, рабочими тетрадями, дополнительным методическим материалом, задачами и т.д.

Обилие сильно отличающихся друг от друга программ представляет некоторые трудности для преподавателя. Большинство книг не дают наглядных примеров экономических процессов, упражнения не соответствуют реальной жизни, из-за чего школьная экономика становится далекой от жизни. Становится ясно, что при обучении экономики в вузе и в средней школе необходимо постоянно связывать теоретические основы с реалиями российской экономики.

Американские курсы экономики в школе изложены с учетом особенностей восприятия американских детей и построены на

обобщении западной экономической жизни. В связи с этим большинство данных курсов не воспринимаются должным образом российскими детьми. Нынешнее школьное экономическое образование должно быть постоянным. Если детям в школе преподают экономику, то эта экономика не должна противоречить той, что будет преподаваться в высшем учебном заведении. Нередко школьное экономическое образование является неоправданным, а впоследствии вызывает у студентов скуку на лекциях в вузах и доставляет преподавателям определенные проблемы.

2. Методические проблемы. Большое количество учебников и программ предоставляют различные вариации подхода к обучению экономики. Одной из главных задач для учителя экономики является умение вызвать мотивацию учащихся, учитывая возрастную психологию, сделать экономику интересной и познавательной как для 5-классника, так и для 11-классника. Дело в том, что обучение экономике строится по принципу спирали: в каждой новой теме есть отсылки к предыдущим темам, которые необходимо углублять и расширять. Следовательно, учитель должен грамотно преподнести уже пройденный материал, раскрыть его в качественно новом виде. Успех в преподавании экономики во многом зависит от метода обучения. Для того чтобы сделать урок познавательным и интересным, следует использовать активные методы обучения, способствующие тому, чтобы учащиеся сами рассуждали, размышляли, а также методы, предполагающие создание ситуаций, которые способствуют самостоятельному «открытию» учащимися экономических законов, фактов, решений задач, то есть методы, которые направлены на развитие способностей школьников. В процессе обучения необходимо сбалансировать игровую деятельность и дальнейшее рассуждение, позволяющее нацелить внимание школьников на наиболее важные моменты игрового эксперимента.

3. Проблемы восприятия связаны прежде всего с трудностями обучения экономике школьников разных возрастов. Нередко учителя экономики заявляют, что кто-то способен обучать экономике только старшеклассников, а кто-то, наоборот, предпочитает работать с младшими школьниками. Каждый учитель экономики при подаче материала должен учитывать возрастные особенности обучающихся. К сожалению, тут больше всех страдают учителя

экономики, не имеющие педагогического образования, которые пришли работать в школу в эпоху перестройки: экономисты с разных организаций и предприятий; студенты, которые закончили экономический вуз и не смогли найти другую работу; бухгалтеры. Разумеется, такие учителя обязаны пойти на курсы переквалификации и получить педагогическое образование. Нередко школьники воспринимают экономические знания не как структурированную систему, а как набор непонятных терминов, сложных задач и странных графиков.

В связи с этим реализация системы базового экономического образования должна строиться на технологии, содержащей следующие положения:

- восприятие главных экономических понятий важнее, чем знание огромного объема фактов;

- старание учителя должно быть направлено преимущественно на то, чтобы помочь школьникам достичь точного восприятия взаимосвязанности экономических понятий;

- школьникам необходимо рекомендовать способ мышления, построенный на самообразовании и объективном, систематическом анализе. Школьники не просто должны слушать информацию на уроке, но и активно включаться в диалог;

- действительные социальные и персональные преимущества экономической грамотности проявляются только тогда, когда школьники применяют свои экономические знания в жизненных ситуациях;

- обучение экономики в старших классах стоит проводить вместе с практическими занятиями, при помощи которых создается нужная мотивация.

4. Материальные и кадровые проблемы. Трудность подготовки кадров преподавателей экономики была и до сих пор остается важнейшей проблемой. В основном экономику в школе преподают учителя истории или обществознания, следовательно, междисциплинарного взаимодействия, например, математики и экономики, не происходит. Помимо этого, у учителей экономики нет в распоряжении собственных кабинетов, пособий, схем и т.д. Вероятнее всего, это дело будущего, а также инициативы самих преподавателей [6]. Трудность кадрового обеспечения школьного

обучения экономике имеет два момента. Первый заключается в том, что на сегодняшний день не существует должности учителя экономики в расписании непрофильной школы. Кроме того, когда начался экономический кризис, то все вакантные ставки в образовательных учреждениях были сокращены. В связи с этим кризисом сегодня непрофильная школа не может принимать на работу учителей с хорошими знаниями экономики и не может доплачивать за дополнительную нагрузку учителю, который прошел курсы переквалификации и пожелал преподавать экономику как второй предмет.

Второй момент кадровой трудности – подготовка учителей экономики, которые имеют соответствующую квалификацию. Как правило, экономику в школе преподают учителя обществознания, истории, не владеющие полными экономическими знаниями. Бывает, что школы привлекают к обучению экономики преподавателей вузов, но здесь возникает другая трудность, заключающаяся в том, что профессорско-преподавательский состав вузов не всегда владеет навыками школьного обучения [16].

Все проблемы, к сожалению, школа должна решать сама в соответствии со своими возможностями: кадровыми, материальными и другими, не учитывая социальный заказ.

Таким образом, сложившаяся ситуация со школьным экономическим образованием ниже относительно потенциально возможного уровня развития. Усилий и инициатив педагогических коллективов школ недостаточно для решения стоящих перед ними проблем. Основной причиной сложившейся ситуации является слабая поддержка со стороны Министерства образования. Новые ФГОС четвертого поколения в большинстве случаев носят формальный характер, на практике же каждый учитель выбирает, что и какими способами преподавать; касается это не только экономического образования, а в целом всего образовательного процесса. Опрос специалистов общеобразовательных школ доказал существование обозначенных проблем. И их необходимо решать, если мы хотим получить как педагогический результат экономически грамотное население.

Одним из решений проблем школьного экономического образования является создание программы учебного плана, основа которой будет построена на концепции «Бережливый регион».

Экономическая культура, которая сочетает в себе элементы экономического воспитания, рационального использования, правильности принятых решений, бережливого отношения, необходима человеку во все времена. Дети, грамотно воспитанные в экономическом смысле, в будущем становятся поколением, которое двигает экономику страны. Чтобы они двигали экономику в лучшую сторону, надо решать проблемы школьного экономического образования на государственном уровне, совместными усилиями руководства региональных департаментов и школ.

Литература

1. Аменд А.Ф. Экономическое образование и воспитание учащихся X–XI классов: Учебное пособие. Челябинск: ЧГПИ, 2008. 164 с.
2. Бабанский Ю.К. Интенсификация процесса обучения. М.: Знание, 1987. 80 с.
3. Берзон Н.И. Основы финансовой экономики. Учебное пособие. 10–11 классы. М.: Вита-Пресс, 2011. 240 с.
4. Битинас Б.Т. Введение в диагностику воспитания. М.: Педагогика, 2009. 214 с.
5. Брехова Ю.В. Финансовая грамотность. 10–11 классы. Учебная программа / Ю.В. Брехова, Д.Ю. Завьялов, А.П. Алмосов. М.: Вита-Пресс, 2016. 16 с.
6. Васильев Ю.К. Экономическое образование и воспитание учащихся. М.: Педагогика, 2003. 96 с.
7. Главатских К.В. Проблемы экономического воспитания в образовательном процессе школы // Вестн. Удмуртск. ун-та. 2011. № 3–2. С. 124–127.
8. Голованова Н.Ф. Педагогика: Учебник для студ. учреждений высш. проф. образования. 2-е изд., стер. М.: Издательский центр «Академия», 2013. 240 с.
9. Ильин В.С. Формирование личности школьника (целостный подход). М.: Педагогика, 2004. 144 с.
10. Иткин И.Б. Социологические аспекты теории и практики экономического воспитания: Автореф. дис. ... канд. филос. наук. Свердловск, 2002. 21 с.
11. Каменский А.М. Игровые технологии в общественной жизни / А.М. Каменский, Н.Ф. Гудкова // Народное образование. 2013. № 1. С. 172–177.
12. Коджаспирова Г.М. Педагогический словарь: Для студ. высш. и средн. пед. учебн. заведений / Г.М. Коджаспирова, А.Ю. Коджаспиров.

М.: Издательский центр «Академия», 2005. 176 с.

13. Концепции школьного экономического образования. URL: <http://basic.economicus.ru> (дата обращения: 05.04.2017).

14. Корнеева О.С. Личностное развитие младших школьников на факультативе: «Экономика: первые шаги» // Начальное образование. 2014. № 2. С. 18–22.

15. Кочетова И.А. Экономическое образование и культура личности как факторы социально-экономического прогресса // AlmaMater. 2006. № 11. С. 54–55.

16. Лихачев Б.Т. Философия воспитания: спец. курс. М.: ВЛАДОС, 2010. 335 с.

17. Ложникова Н.А. Имитационная педагогическая игра как способ и средство формирования профессиональных умений // Педагогика и образование. Ползуновский вестник. 2005. № 3. С. 96–99.

18. Михеева С.А. Школьное экономическое образование: методика и обучения и воспитания: Учебник для студ. педвузов. М.: Вита-Пресс, 2012. 328 с.

19. Никитина Н.Н. Введение в педагогическую деятельность: теория и практика / Н.Н. Никитина, Н.В. Кислинская. М.: Академия, 2004. 224 с.

20. Письмо Минобразования России от 4.03.2010 г. № 03-413 «О методических рекомендациях по реализации элективных курсов». URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=EXP;n=505578#0> (дата обращения: 08.04.2017).

21. Полицинская Е.В. Цели и проблемы экономического образования в школе // Успехи современного естествознания. 2008. № 2. С. 73–74.

22. Пономарев Л.Н. Экономическая культура (сущность, направления развития) / Л.Н. Пономарев, В.Д. Попов, А.П. Чичканов. М.: Мысль, 2007. 269 с.

23. Приказ Минобразования России от 01.02.2012 г. № 74 «Об утверждении Федерального базисного плана и примерных учебных планов для образовательных учреждений РФ, реализующих программы общего образования». URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70036894/> (дата обращения: 10.04.2017).

24. Программно-методические материалы по основам экономической культуры (1–11 классы средней школы): Метод. рекомендации / Сост. Т.В. Боровикова. Соликамск, 2009. 44 с.

25. Проект концепции «Бережливый регион в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре». URL: <http://www.ugra2030.admhmao.ru/control/archives/126/> (дата обращения: 20.01.2017).

26. Розов В.К. Методика экономического воспитания школьников:

Учебное пособие по спецкурсу для студ. пед. ин-тов. М.: Просвещение, 2005. 160 с.

27. Саилов А.А. Экономическое образование учащихся: Автореф. дис. ... канд. пед. наук. Алма-Ата, 2007. 24 с.

28. Сасова И.А. Теория и практика экономической подготовки школьников к труду в новых условиях хозяйствования: Автореф. дис. ... д-ра пед. наук. М., 2009. 42 с.

29. Сасова И.А. Экономическое воспитание школьников в процессе трудовой подготовки / И.А. Сасова, А.Ф. Аменд. М.: Просвещение, 2008. 192 с.

30. Сергеева М.Г. Непрерывное экономическое образование как приоритетное направление модернизации российского образования // AlmaMater. 2010. № 6. С. 19–24.

31. Слостенин В.А. Педагогика: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / В.А. Слостенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов; Под ред. В.А. Слостенина. М.: Издательский центр «Академия», 2013. 576 с.

32. Сокольников Ю.П. Системный анализ воспитания школьников. М.: Педагогика, 2006. 136 с.

33. Стариченко Т.Н. Экономическое образование школьников: проблемно-поисковые методы // Народное образование. 2011. № 10. С. 173–183.

34. Федеральный государственный образовательный стандарт среднего общего образования (10–11 кл.). URL: <http://минобрнауки.рф/документы/2365> (дата обращения: 06.04.2017).

35. Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 05.04.2017).

Глава 8

ВЛИЯНИЕ ТРУДОВОЙ МИГРАЦИИ НА ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ХАНТЫ- МАНСКИЙСКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА – ЮГРЫ

Для современного общества характерны процессы по международному обмену денег, информатизации, обмену методами производства и др. В этом ряду особое место занимает обмен трудовыми ресурсами, или, как чаще называют этот процесс в экономике, трудовая миграция. Укоренившись в обществе, трудовая миграция нередко становится причиной как политических, так и социальных проблем.

Трудовая миграция характерна не только для России, но и для большинства развитых стран Запада. Она дает конкурентные преимущества для принимающего региона, но при этом порождает и определенные проблемы. Экономика на постсоветском пространстве привела к тому, что на рынке рабочей силы изменилось соотношение спроса и предложения.

Изменения социально-экономического положения нашего общества сопровождалась активизацией исследований миграционных процессов. В центре внимания ученых оказались не только теоретические и практические вопросы миграции в целом, но и анализ правовых основ регулирования трудовой миграции. В Российской Федерации эти процессы играли весомую политическую и социально-экономическую роль. Не случайно исследования в области миграционного движения населения традиционно в отечественной науке занимали отличительное место.

Причины миграции могут быть связаны с множеством факторов – социальных, экономических, политических и иных, которые воздействуют на данный процесс, образуя собой единство причинно-следственных связей движения населения между регионами. Теоретически все факторы миграции можно разделить на объективные и субъективные.

Объективные факторы миграции характеризуют окружающую человека среду. Среди них можно выделить общественные и естественные (природные) [1, с. 18].

Субъективные же факторы, которые нередко называют социально-психологическими, как правило, обусловлены культурой потенциальных мигрантов. У каждого претендента есть свои, присущие только ему потребности, которые он пытается реализовать в том числе через трудоустройство.

В реальности эти факторы выступают во взаимосвязи и выделить какой-либо отдельный фактор достаточно сложно. И все же основными факторами миграции населения остаются экономические и социальные. Последние в действительности очень сложно разделить (переселение, связанное с поиском работы, часто порождается желанием изменить свой образ жизни или получить другой социальный статус). Различия регионов в обеспеченности трудовых ресурсов и динамика в среднемесячной заработной плате являются тем двигателем, который порождает миграцию. Зачастую отток трудоспособного населения происходит из регионов с высоким уровнем безработицы и низкой заработной платой в регионы, где ощущается дефицит этих ресурсов и гарантируется высокая среднемесячная заработная плата.

Миграцию можно классифицировать по ряду оснований (табл. 8.1). Для региональной миграции характерна как внутренняя (внутри региона), так и внешняя (из одного региона в другой) миграция.

Таблица 8.1

Классификация миграционных процессов [4, с. 179]

Основание классификации	Вид миграции
Территориальный охват	– внутренняя – внешняя (международная)
Соотношение объективных и субъективных факторов миграции	– добровольная – вынужденная (принудительная)
Цель основной деятельности	– трудовая миграция – образовательная миграция – потребительская миграция
Продолжительность миграции	– постоянная (безвозвратная) – временная – сезонная – маятниковая
Соблюдение законодательства	– легальная – нелегальная

В рамках данной работы нас интересует исключительно трудовая миграция.

У разных ученых данное понятие имеет свои дефиниционные особенности. Можно согласиться с теми из них, которые предлагают следующее определение: «трудящийся мигрант» – лицо, мигрирующее из одной страны в другую с намерением получить работу. Можно сказать, что не всякий, ищущий работу за пределами своего региона, может быть отнесен к понятиям «миграция» и «мигрант».

Узкая трактовка понятия «трудовая миграция» предполагает любое территориальное перемещение людей с целью трудоустройства. Эта цель может декларироваться мигрантом официально или, официально не декларируемая, являться доминирующей среди прочих целей миграции, при этом миграция не зависит от направления и времени пребывания в месте приложения труда [2, с. 55].

Трудовая миграция может быть вызвана рядом причин: неравномерность экономического развития как на уровне мирового пространства, так и в разрезе регионов отдельного государства, неравенство доходов, дисбаланс населения и др.

В связи с этим трудовые ресурсы «кочуют» с территорий, экономически менее развитых, в регионы, для которых характерен более высокий уровень экономического развития.

Чаще всего мигранты в интервью акцентируют внимание на том, что дома они не могут прокормить семью. Особое внимание уделяется такой значимой причине, как война. Это становится весомым, поскольку инстинкт самосохранения свойственен человеку, а территория, на которой ведутся военные действия, начинает остро испытывать нехватку рабочей силы. Однако на первом месте стоят экономические причины трудовой миграции. Для мировой экономики характерно наличие лишь нескольких стран, которые владеют богатыми экономическими ресурсами. Остальные же страны в этой ситуации обречены жить в условиях «нищеты» и пытаться решать свои проблемы самостоятельно. Такой дисбаланс в экономическом развитии побуждает трудоспособных граждан отправляться в поисках заработка за рубежом. Так складывается мировой поток мигрантов, который редко регулируется на правительственном уровне, получает стихийное развитие, становясь нерешенной проблемой.

И дело здесь не в том, что миграция обладает большим количеством характеристик, а в том, что этот процесс затрагивает значимые сферы экономики (табл. 8.2).

Таблица 8.2

Миграционные характеристики, оказывающие влияние на значимые сферы экономики государств

Факторы влияния	Характеристика
Динамика изменений численности населения региона и влияние на нее миграции	Компенсация естественных потерь, или депопуляция населения
Изменение половозрастной структуры населения	В случае, когда в процесс миграции активно включается молодежь, улучшается половозрастная структура принимающего сообщества, при эмиграции – ухудшается, за исключением ситуации непредсказуемого увеличения населения
Увеличение гомо- или гетерогенности того или иного региона	Иммиграционная политика позволяет сознательно увеличивать гетерогенность страны путем проведения стимулирования иммиграции из слабо или недостаточно развитых регионов
Выравнивание или усугубление региональных диспропорций за счет внутренних и внешних миграций	Как способ регулирования внешних миграционных процессов – международно-правовое регулирование, которое осуществляется на разных уровнях, в том числе на основе двусторонних соглашений и договоренностей: при этом каждое отдельно взятое государство может и должно формировать собственную миграционную политику, обращать внимание на разработку национального законодательства в области миграции, отвечающее миграционной конъюнктуре конкретной страны
Изменение ситуации на рынке труда и, в частности, улучшение/ухудшение квалификационной структуры рынка труда	Например, более развитые в экономическом плане страны восполняют отсутствие на внутреннем рынке квалифицированных специалистов в результате стимулирования миграции определенных профессиональных групп населения

Управление процессами, основой которых является миграция	Основным примером может быть активная деятельность Израиля, где получила распространение идея создания городов развития (на удаленных территориях), и данному направлению уделяется большое внимание. Чтобы побудить население перебраться из освоенного пространства в эти города, используется целый арсенал стимулов: безвозвратные денежные ссуды, помощь в открытии частного дела и т.п.
--	---

Последствия миграционных процессов носят весьма противоречивый характер. Одно и то же экономическое явление, вызванное процессами миграции, может быть оценено как несущее позитивные перемены для принимающей стороны и одновременно иметь противоположные характеристики для отдающей стороны. Причем это может быть полезно для отдельных мигрантов и оказывать негативное воздействие для страны-донора и т.д. В таблице 8.3 отражены положительные и отрицательные социально-экономические последствия, характерные для всех трех сторон, затронутых процессами миграции.

Отмеченные последствия ставят перед органами государственного управления стран-доноров и стран-реципиентов необходимость проведения определенной системы мер – миграционной политики, которая позволила бы использовать преимущества миграционных процессов, решать возникающие проблемы и минимизировать риски.

Таблица 8.3

Социально-экономические последствия миграции

	Положительные последствия	Отрицательные последствия
Принимающая сторона (реципиент)	Обеспечение трудодефицитных районов и отраслей трудовыми ресурсами. Для стран с низкой численностью и плотностью, сокращением населения –	Отток денежных средств в форме переводов мигрантов. Для стран с высокой плотностью населения – демографические проблемы в виде перенаселения, высокого роста рождаемости среди мигрантов. Для наемных работников –

	увеличение экономически активной части населения. Для предпринимателей – усиление конкуренции на рынке труда и, как следствие, увеличение качества трудовых ресурсов и снижение цены на труд	снижение рыночной цены на труд, вытеснение местного населения с рабочих мест в отдельных сферах и отраслях. Необходимость дополнительных государственных мер для контроля за нелегальной миграцией. Трудности в адаптации мигрантов с другой культурой. Рост социальной напряженности и риск социальных конфликтов с участием мигрантов
Отдающая сторона (донор)	Снижение уровня безработицы. Повышение доходов населения за счет переводов мигрантов. Для стран с высокой численностью и плотностью населения – частичное решение демографической проблемы	Неполучение налоговых поступлений от доходов мигрантов. Для стран с низкой плотностью и численностью, отрицательной динамикой населения – рост демографических проблем (отток населения, дисбаланс в половозрастной структуре). Отток квалифицированных трудовых ресурсов, «утечка умов». Необходимость дополнительных мер государственной политики, направленной на удержание трудовых ресурсов и возвращение мигрантов
Мигранты	Получение более высоких доходов. Расширение возможностей самореализации. Получение нового личного и профессионального опыта	Временная или окончательная утрата привычной социальной среды. Необходимость адаптации к новым условиям жизни. Риск выхода за пределы правового поля

Особенности развития современной российской экономики актуализируют спрос на дешевую рабочую силу, однако социально-демографические проблемы, испытываемые российским государством и связываемые с сокращением численности трудоспособного населения, значительной истощенностью трудовых

ресурсов провинции и села, побуждают отечественный бизнес обращаться к использованию иностранной рабочей силы, привлекая трудовых мигрантов из стран ближнего и дальнего зарубежья. Трудовые мигранты, встречая высокий спрос на свои услуги в Российской Федерации и сталкиваясь с многочисленными экономическими и социальными проблемами в родных республиках, охотно прибывают на территорию страны, тем самым заполняя местный рынок труда и способствуя определенным изменениям в сфере трудовых отношений принимающего государства.

В последние годы миграционная ситуация в РФ претерпела значительные изменения. Поводом послужили перемены социально-экономического и политического характера, происходившие не только в РФ, но и в так называемых странах нового зарубежья, большинство из которых образовалось в результате распада СССР. В этот период благодаря активизации миграционных процессов в России произошел колоссальный прирост численности населения за счет приезжих, который был официально зафиксирован государственными органами статистики. Такое увеличение численности населения компенсировало его естественную убыль и одновременно способствовало покрытию дефицита рабочей силы в ряде отраслей экономики. Россия и раньше привлекала иностранных рабочих и специалистов на внутренний рынок труда.

Впоследствии СССР неоднократно привлекал иностранных граждан для строительства и монтажа объектов в топливно-сырьевых отраслях и энергетике, а также нефте- и газопроводов и т.д. Однако эти миграционные потоки были ограниченными и жестко регулировались государством. Начиная с 1989 г. процесс привлечения трудовых мигрантов заметно активизировался. В частности, в течение 1989–1995 гг. общее положительное сальдо миграции в РСФСР, а затем в РФ выросло в 3,7 раза.

Российская Федерация на первом этапе после своего образования стала объектом притяжения для мигрантов из бывших советских республик, однако апогей этого интереса пришелся на период конца XX – начала XXI вв. Единственной задачей международной трудовой миграции является трудоустройство, с целью которого происходит перемещение через локальные и государственные границы людей, находящихся в экономически активном,

т.е. трудоспособном возрасте. Изначально миграционные потоки были обусловлены распадом СССР, прекращением холодной войны, но сейчас наблюдаются другие тенденции, связанные с активизацией глобализационных процессов и непростой ситуацией, сложившейся на рынке труда РФ, которая в первую очередь вызвана нестабильной динамикой численности трудовых ресурсов.

Для жителей Центральной Азии возможность трудоустроиться в РФ до сих пор остается панацеей от катастрофического обнищания. В свою очередь РФ, предоставляя такую возможность, по сути, нивелирует опасность возникновения социальных катаклизмов в странах исхода мигрантов. Кроме того, Россия, очевидно, заинтересована в привлечении иностранных трудовых мигрантов, так как существует необходимость восстановления упавших отраслей хозяйства, освоения незаселенных территорий, преодоления демографического кризиса. Именно поэтому сегодня на государственном уровне обсуждается возможность предоставления различных преференций тем, кто готов жить и работать в России.

Проведенное исследование современного состояния процессов трудовой миграции в РФ позволило сделать вывод о том, что трудовая миграция в Российской Федерации характеризуется преобладанием низкоквалифицированных трудовых ресурсов, прибывших в основном из стран бывшего СССР (в основном из стран Средней Азии). Одной из проблем, характерной для процессов трудовой миграции в РФ, является значительное количество нелегальных мигрантов, прибывающих в различные регионы страны.

В таблице 8.4 представлены данные о структуре рабочей силы ХМАО-Югры по возрасту и стажу работы (по состоянию на 1 января 2016 г.).

Данные таблицы показывают, что наибольшая доля рабочей силы приходится на возрастную группу от 35 до 45 лет. Значительную долю составляют также и работники, имеющие возраст от 45 до 55 лет, т.е. предпенсионного возраста.

Таблица 8.4

**Структура рабочей силы ХМАО-Югры
по возрасту и стажу работы [3]**

Наименование	Численность, тыс. человек	Удельный вес, %
По возрасту		
До 18 лет	48,6	5,2
18–25 лет	96,3	10,3
25–35 лет	174,0	18,6
35–45 лет	275,9	29,5
45–55 лет	244,1	26,1
Свыше 55 лет	96,3	10,3
Всего	935,4	100
По стажу		
До 1 года	80,4	8,6
1–3 года	116,0	12,4
3–5 лет	112,2	12
5–10 лет	157,1	16,8
10–20 лет	237,6	25,4
20–30 лет	190,8	20,4
Свыше 30 лет	41,2	4,4
Всего	935,4	100

Рассмотрим структуру рабочей силы ХМАО-Югры по отраслям экономики. Данные для анализа (по состоянию на 1 января 2016 г.) представлены в таблице 8.5.

Таблица 8.5

Структура рабочей силы ХМАО-Югры по отраслям экономики [3]

Наименование	Численность, тыс. человек	Удельный вес, %
Нефтегазовая отрасль	249,8	26,7
Транспорт и связь	77,6	8,3
Образование	97,3	10,4
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	74,8	8
Оптовая и розничная торговля	102,0	10,9
Строительство	54,3	5,8

Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	25,3	2,7
Прочие отрасли	254,4	27,2
Всего	935,4	100

Согласно данным, представленным в таблице 8.5, наибольшую долю рынка труда занимают работающие в нефтегазовой отрасли – 26,7%, что объясняется специализацией ХМАО-Югры в данной сфере.

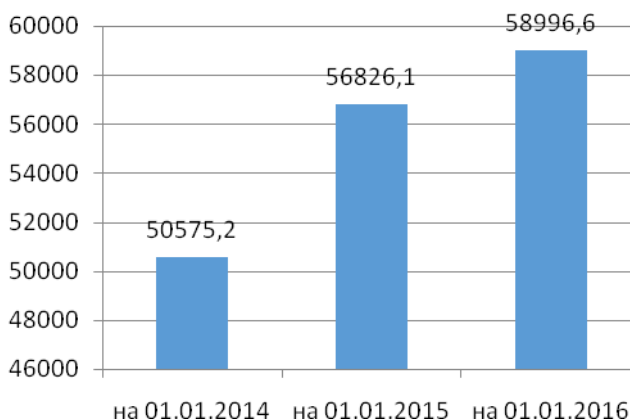


Рис. 8.1. Динамика среднемесячной номинальной начисленной заработной платы одного работника в ХМАО-Югре, руб. [3]

На рисунке 8.1 приведена динамика среднемесячной номинальной начисленной заработной платы одного работника в ХМАО-Югре.

Динамика безработного населения ХМАО-Югры представлена в таблице 8.6.

В условиях ХМАО-Югры формирование конкурентоспособной рабочей силы, обладающей полным набором необходимых для данной должности компетенций, зависит в большей степени от личных качеств и инициативности отдельно взятых индивидумов.

Таблица 8.6

Динамика безработного населения ХМАО-Югры

Показатели	Численность, человек		Изменение	
	2014 г.	2015 г.	Человек	%
Признано безработными за год	13 750	14 665	915	6,7
Количество безработных на конец года	40 611	41 507	896	2,2

Рост численности экономически активного населения оказывает положительное влияние на экономическое развитие региона, так как способствует росту валового регионального продукта и других макроэкономических показателей.

Рассмотрим миграционную статистику по ХМАО-Югре. В таблице 8.7 приведены данные о миграции населения в ХМАО-Югре в 2012–2016 гг. Согласно этим данным, за анализируемый период количество прибывших в ХМАО граждан увеличилось на 1,6 тыс. человек и составило в 2016 г. 68 тыс. человек. При этом количество населения, прибывшего из других регионов РФ, снизилось по сравнению с 2011 г. на 0,1 тыс. человек, а прибывших из других стран – увеличилось на 1,7 тыс. человек.

Таблица 8.7

Миграция населения в ХМАО-Югре
в 2012–2016 гг., тыс. человек [3]

Годы	Прибыло всего	В том числе		Выбыло всего	В том числе	
		из других регионов	из других стран		в другие регионы	в другие страны
2012	66,4	57,7	8,7	57,4	56,1	1,3
2013	67,2	58,0	9,2	59,8	58,3	1,5
2014	68,0	59,5	8,5	60,7	58,9	1,8
2015	67,0	58,6	8,4	62,8	61,1	1,7
2016	68,0	57,6	10,4	64,4	61,4	3,0

Количество выбывшего населения в 2016 г. составило 64,4 тыс. человек, что больше чем в 2012 г. на 7,0 тыс. человек. Данный

прирост связан с увеличением числа выбывших в другие регионы на 5,3 тыс. человек и другие страны на 1,7 тыс. человек.

Определим миграционный прирост населения ХМАО-Югры:

- в 2014 г.: $68,0 - 60,7 = 7,3$ тыс. человек;
- в 2015 г.: $67,0 - 62,8 = 4,2$ тыс. человек;
- в 2016 г.: $68,0 - 64,4 = 3,6$ тыс. человек.

Таким образом, в анализируемом периоде наблюдается миграционный прирост населения ХМАО-Югры. В то же время выявлена тенденция его сокращения (с 7,3 тыс. человек до 3,6 тыс. человек, т.е. в 2 раза).

В таблице 8.8 представлены данные о постановке на учет граждан по целям прибытия в ХМАО-Югру.

Таблица 8.8

**Данные о постановке на учет граждан
по целям прибытия в ХМАО-Югру**

Показатели	2014 г., тыс. человек	2015 г., тыс. человек	2016 г., тыс. человек	Изменения, %
Общее количество прибывших мигрантов	68,0	67,0	68,0	0,0
Прибывшие с частными целями	7,1	6,6	6,8	-4,2
Прибывшие с целью осуществления трудовой деятельности	60,9	60,4	61,2	0,5

По данным таблицы можно сделать вывод, что в целом количество мигрантов, прибывших на территорию ХМАО-Югры за последние 3 года, не изменилось. Количество мигрантов, прибывших для осуществления трудовой деятельности, за анализируемый период увеличилось на 0,5%. При этом наблюдается тенденция сокращения количества иностранных мигрантов, прибывших с частными целями за последние три года, на 4,2%.

Основные сферы занятости мигрантов в ХМАО-Югре представлены на рисунке 8.2. По полученным данным можно сделать следующие выводы: большая часть (49%) из прибывающих на территорию муниципального образования трудовых мигрантов

занята в промышленности (прежде всего в нефтегазовой отрасли), наименьший процент занятости (1%) приходится на науку и образование, на финансы, искусство и медицину приходится по 2%, в строительстве заняты 31%.

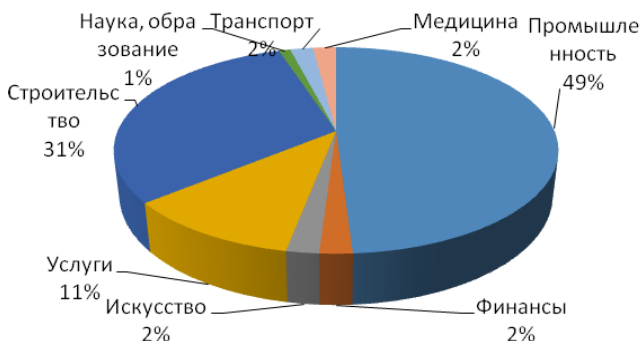


Рис. 8.2. Структура занятости трудовых мигрантов, прибывших в ХМАО-Югру (по состоянию на 01.01.2016 г.), % [3]

Сотрудниками УФМС в 2015 г. проводился опрос, выявляющий факторы, приводящие к миграции. Количество опрошенных составляло 150 человек.

На рисунке 8.3 представлены данные о продолжительности миграции в автономном округе.

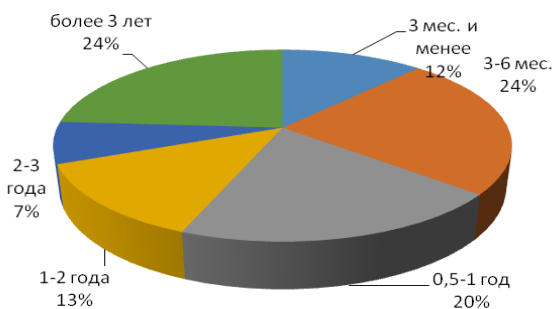


Рис. 8.3. Структура продолжительности миграции в ХМАО-Югру за 2015 г., %

Трудовые мигранты прибывают в ХМАО-Югру как из стран СНГ, так и из дальнего зарубежья. В таблице 8.9 показано распределение мигрантов по странам прибытия за последние 3 года.

Таблица 8.9

Распределение мигрантов, прибывших в ХМАО-Югру, по странам прибытия [3]

Страна гражданства	2014 г., тыс. человек	2015 г., тыс. человек	2016 г., тыс. человек	Изменения %
Страны СНГ	7,2	7,1	9,0	25,0
Страны Балтии	0,4	0,3	0,3	-25,0
Страны дальнего зарубежья	0,9	1,0	1,1	22,2
Всего	8,5	8,4	10,4	22,4

Согласно данным таблицы 8.9, основная доля трудовых мигрантов, прибывших из других стран, приходится на прибывших из стран СНГ. Их количество за анализируемый период увеличилось на 25% и составило в 2016 г. 9,0 тыс. человек. Миграционный прирост преимущественно составили граждане, прибывшие из Украины, Армении, Киргизии, Узбекистана, Молдовы, Таджикистана, Туркменистана. Количество трудовых мигрантов из стран Балтии снизилось по сравнению с 2013 г. на 25,0%.

Также приезжают в ХМАО-Югру и граждане из стран дальнего зарубежья, в сравнении с 2012 г. их количество увеличилось на 22,2%.

Проведем анализ структуры трудовой миграции ХМАО-Югры по уровню квалификации трудовых мигрантов (табл. 8.10).

Данные таблицы 8.10 показывают, что в структуре трудовых мигрантов преобладают мигранты, имеющие низкий уровень квалификации. Их доля на протяжении всего анализируемого периода превышает 85%. С этой точки зрения данный регион соответствует тенденциям, характерным для России в целом.

К отрицательным тенденциям следует отнести снижение доли высококвалифицированных специалистов, которые прибыли в ХМАО-Югру из других регионов.

Таблица 8.10

**Структура трудовой миграции ХМАО-Югры
по уровню квалификации трудовых мигрантов**

Показатели	Значение, тыс. человек				Удельный вес, %			
	2014	2015	2016	изменение	2014	2015	2016	изменение
Высококвалифицированные специалисты	0,52	0,47	0,59	0,07	6,1	5,6	5,7	-0,4
Квалифицированные специалисты	0,46	0,45	0,56	0,10	5,4	5,3	5,4	0
Рабочие	7,52	7,48	9,25	1,72	88,5	89,1	88,9	0,4
Всего	8,5	8,4	10,4	1,9	100	100	100	0

Проведем оценку основных причин трудовой миграции населения в ХМАО-Югру. Для этого воспользуемся данными социологического опроса, результаты которого отражены в научной работе Т.Н. Успенской «Миграционное поведение населения Ханты-Мансийского автономного округа». По мнению автора, главным фактором развития миграционной ситуации в ХМАО-Югре на современном этапе является социально-экономическое благополучие региона. Именно привлекательность заработной платы трудовых и вахтовых мигрантов определяет миграционную привлекательность ХМАО-Югры (табл. 8.11).

Таблица 8.11

**Распределение респондентов по личным причинам миграции
в ХМАО-Югре**

Ответы	Доля, %
здесь была работа по моей специальности	24,4
оплата труда здесь более высокая	34,8
не нашел работы в других местах	7,6
по совету друзей, знакомых	25,4
этот регион богатый, поэтому всегда можно найти работу	9,8

Для более чем $\frac{1}{3}$ трудовых мигрантов более высокая оплата труда в округе явилась главной причиной миграции в ХМАО. Каждый четвертый трудовой мигрант приехали в округ, так как здесь была вакансия по нужной специальности. Это свидетельствует о том, что рынок труда в Югре не является сбалансированным по количественным параметрам, и потребность в данных специальностях значительно выше, чем предложение за счет местного населения. Дополнительным доказательством превышения спроса над предложением на рынке труда является еще и то, что каждый пятнадцатый трудовой мигрант не нашел работы по своей специальности в других регионах. Как ни странно, но информация о возможности устроиться на работу в округе распространяется при помощи неофициальных источников. Так, второй по рангу у трудовых мигрантов явилась причина миграции «совет друзей и знакомых». Это означает, что сведения о вакансиях, условиях труда и размерах заработной платы передаются из уст в уста, и рекомендации знакомых и друзей становятся оправданными при переезде в ХМАО-Югру. Материальная привлекательность труда основана на широко распространенном «имидже» ХМАО-Югры как богатого региона, где всегда можно найти работу. На это указал каждый десятый трудовой мигрант. Таким образом, основными факторами трудовой миграции в ХМАО являются более высокая оплата труда и наличие спроса на рынке труда.

Спрос на рабочую силу, имеющийся в округе, будет продолжать удовлетворяться за счет мигрантов, так как, по мнению большинства респондентов, они не являются конкурентами местному населению (табл. 8.12).

Таблица 8.12

Структура ответов на вопрос: «Как Вы считаете, являются ли мигранты конкурентами местному населению на рынке труда»

Ответы	Доля, %
Да	39,9
Нет	60,1

Более $\frac{3}{5}$ трудовых мигрантов считают, что не занимают рабочие места, на которых могло бы работать местное население.

Среди тех, кто все же признает наличие конкуренции мигрантов и местных жителей на рынке труда в округе, основными аргументами являются следующие: «мигранты стараются держаться за место работы»; «мигранты готовы трудиться за меньшую оплату труда»; «мигранты готовы трудиться на непрестижном месте работы». В целом респонденты считают, что рынок труда объективно поделен между местным населением и мигрантами. Эти сектора малоконкурентны. Если все же интересы мигрантов и местного населения «пересекаются» на рынке труда, то выигрывают мигранты за счет меньших требований к условиям, престижу и оплате труда. Это мнение подтверждается при анализе данных таблицы 8.13.

Таблица 8.13

Распределение респондентов по причинам привлечения мигрантов в ХМАО-Югру

Наименование причины	Доля, %
среди местного населения нет достаточного числа необходимых работников	19,4
квалификация мигрантов для такой работы выше, чем у местных жителей	17,4
работодателям можно не заботиться о соблюдении прав мигрантов	12,6
мигрантам можно платить меньше	46,1
округ активно развивается, поэтому здесь нужны рабочие руки	30,1
мигранты всегда приезжали сюда работать	35,4

Так, наиболее существенной причиной, по которой работодатели в округе стремятся привлечь мигрантов, является возможность предложить мигрантам меньшую оплату труда по сравнению с местным населением. С точки зрения респондентов, далее ранжирование причин использования мигрантов работодателями выглядит так:

- 2-й ранг – «мигранты всегда приезжали сюда работать»;
- 3-й – «округ активно развивается, поэтому здесь нужны рабочие руки»;

- 4-й – «среди местного населения нет достаточного числа необходимых работников»;
- 5-й – «квалификация мигрантов для такой работы выше, чем у местных жителей»;
- 6-й – «работодателям можно не заботиться о соблюдении прав мигрантов».

Помимо главной причины привлечения мигрантов в округ (меньшая оплата труда) первая группа респондентов отметила традиционность миграционной привлекательности округа, его активное развитие, отсутствие необходимого числа рабочих рук и лучшую квалификацию мигрантов.

В качестве маловажной причины для миграции в ХМАО-Югре респонденты назвали то, что «работодателям можно не заботиться о соблюдении прав мигрантов». Очевидно, что сам процесс привлечения мигрантов в ХМАО-Югре отработан достаточно хорошо, в связи с этим нарушения прав мигрантов не являются широко распространенным явлением, а значит и не выступают серьезной причиной использования труда мигрантов.

В то же время следует отметить относительно высокий уровень документального оформления трудовых отношений мигрантов в ХМАО-Югре. Подавляющее большинство респондентов оформлены на работе или по договору, или по трудовой книжке (табл. 8.14).

Таблица 8.14

Распределение респондентов по способу оформления на работу

Наименование способа	Доля, %
по договору (контракту)	59,3
по трудовой книжке	37,4
по устной договоренности	2,0
формально на работу не оформлен	1,4

Только 3,4% трудовых мигрантов могут считаться неоформленными на работе должным образом. Из этого следует, что по данным опроса трудовая и вахтовая миграция в Ханты-мансийском автономном округе не может характеризоваться как

теневая. Трудовые отношения более чем у 95% респондентов «прозрачны» для контроля.

Таким образом, проведенный анализ выявил ряд тенденций.

В ходе анализа был установлен рост уровня трудовой миграции в ХМАО-Югре.

В структуре трудовых мигрантов преобладают низкоквалифицированные работники, что соответствует общероссийским тенденциям. Наибольшая часть из прибывающих на территорию муниципального образования трудовых мигрантов заняты в промышленности (прежде всего в нефтегазовой отрасли).

К отрицательным тенденциям следует отнести снижение доли высококвалифицированных специалистов, которые прибыли в ХМАО-Югру из других регионов.

Основной причиной этого является более высокий уровень оплаты труда по сравнению с другими регионами РФ.

Увеличение активности миграционных процессов в ХМАО-Югре положительно влияет на экономическое развитие региона. Поступление новых трудовых мигрантов способствует повышению уровня валового регионального продукта и иных показателей, характеризующих социально-экономическое развитие данного субъекта РФ.

Трудовая миграция оказывает влияние на социально-экономическое развитие любого региона. Не является исключением и Югра. Поэтому далее проведем оценку влияния миграционных процессов на изменение ряда ключевых социально-демографических и экономических показателей развития региона. В таблице 8.15 представлены исходные данные для проведения анализа.

Проанализируем данные, представленные в таблице 8.15. На протяжении анализируемого периода произошел рост общего количества прибывших мигрантов. Пик прироста отмечен в 2011 г., и стал следствием выхода России из мирового финансового кризиса и роста цен на энергоносители. В силу этих причин увеличилось количество людей, желающих приехать в ХМАО-Югру с целью трудоустройства. Данная тенденция стала причиной роста уровня занятости населения и снижения уровня безработицы.

Таблица 8.15

**Исходные данные для проведения оценки влияния
трудовой миграции на развитие ХМАО-Югры [3]**

Наименование показателей	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Общее количество прибывших мигрантов, тыс. человек	63,2	66,4	67,2	68	67	68
Численность населения, тыс. руб.	1529,2	1549,2	1572,7	1590,7	1604,7	1626,7
Численность рабочей силы, тыс. человек	916	904	913	899	916	918
Уровень занятости населения, %	73	75,4	76,3	74,6	75,1	75,2
Уровень безработицы, %	7,5	6,3	5,5	4,9	4,6	4,5
Валовой региональный продукт, млрд руб.	1971,9	2440,4	2703,6	2789,7	2865,3	2966,5

По данным, приведенным в таблице 8.15, проведем анализ влияния трудовой миграции на развитие ХМАО-Югры. В первую очередь оценим тенденции изменения численности прибывших трудовых мигрантов, численности населения и численности занятого населения региона.

Как можно увидеть из данных, представленных на рисунке 8.4, на протяжении анализируемого периода численность населения ХМАО-Югры имела тенденцию роста (с 1529,2 тыс. человек в 2010 г. до 1626,7 тыс. человек в 2015 г.). Также увеличилось и число занятого населения региона (с 916 тыс. человек в 2010 г. до 918 тыс. человек в 2015 г.). На данный рост среди прочих факторов оказало влияние увеличение численности прибывших трудовых мигрантов (прирост за анализируемый период на 4,8 тыс. человек).



Рис. 8.4. Динамика численности прибывших трудовых мигрантов, численности населения и численности занятого населения ХМАО-Югры

На рисунке 8.5 приведена динамика численности прибывших трудовых мигрантов, уровней занятости населения и безработицы.

На протяжении всего анализируемого периода наблюдается тенденция увеличения уровня занятости населения ХМАО-Югры (с 73% в 2010 г. до 75,2% в 2015 г.) и снижения уровня безработицы (с 7,5% в 2010 г. до 4,5% в 2015 г.). Следовательно, прирост числа трудовых мигрантов оказывает рост на уровень занятости и снижение уровня безработицы населения исследуемого региона РФ.

Таким образом, трудовая миграция оказывает влияние на основные социально-экономические показатели исследуемого региона. Рост количества трудовых мигрантов оказал положительное влияние на рост численности населения региона, повышение уровня занятости и снижение уровня безработицы, рост величины валового регионального продукта.

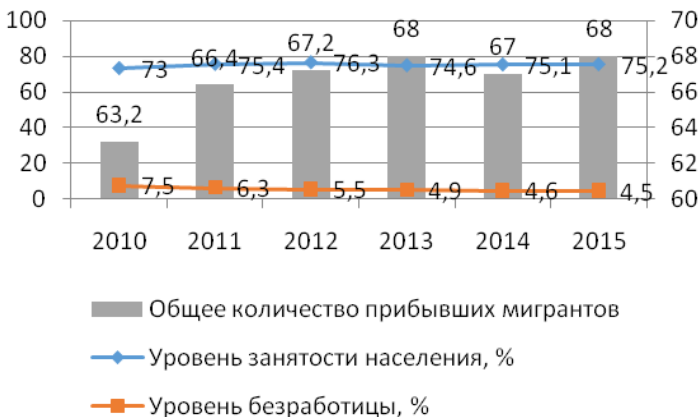


Рис. 8.5. Численность прибывших трудовых мигрантов, уровней занятости и безработицы населения ХМАО-Югры

Вместе с тем трудовая миграция имеет для Югры и отрицательное влияние.

Как было установлено, ХМАО испытывает постоянный дефицит высококвалифицированных кадров.

В условиях нехватки рабочей силы на региональном рынке труда фактически единственным способом развития экономики является приглашение рабочей силы из других регионов страны, ближнего и дальнего зарубежья. В этой ситуации становится очевидной необходимость продуманной системной миграционной политики как в стране, так и на уровне регионов.

Согласно данным социологических исследований, почти 60% населения не считают решение регионального руководства на активное привлечение трудовых мигрантов правильным, и только 40% согласны с ним. Причины негативного отношения коренного населения ХМАО-Югры к трудовым мигрантам кроются, во-первых, в страхе усиления конкуренции на рынке труда (86,1%), во-вторых, в страхе обострения культурных конфликтов (69,3%), в-третьих, в страхе усиления конкуренции за жилье (67,6%). В целом, повышенный уровень страхов характерен для крупных городов региона, прежде всего для Ханты-Мансийска. В небольших

городах и сельских населенных пунктах ХМАО-Югры уровень «угрозы» ощущается несколько меньше.

Причины позитивного отношения к трудовой миграции располагаются в той же самой плоскости, т.е. разница отношения к мигрантам – это ценностная позиция человека, его «принципиальное политическое отношение», независимое от логики экономической или любой другой рациональности.

Таким образом, в настоящий момент среди населения региона преобладает негативное ценностное отношение к трудовым, прежде всего трансграничным, мигрантам. Такие настроения не носят фактически никакого рационального объяснения, они основываются скорее на страхе перед «чужим», и этот «опережающий страх» в чем-то сродни «страху неопределенности».

Эта ценностная установка будет преобладать и в будущем (в среднесрочной перспективе), более того, возможно ее усиление и развитие. Реально в ХМАО-Югре существуют риски роста ксенофобских настроений по отношению к представителям приезжих этнических групп, а также разнообразных меньшинств. В крупных городах возможно усиление негативных настроений по отношению к трудовым мигрантам, особенно если это будет подкрепляться привнесением иной культурной традиции. Человек, приехавший в регион извне, уже изначально не воспринимается большинством населения как равный, имеющий такие же права.

Парадокс заключается в том, что реальное предложение на рынке труда и те ниши, которые занимают мигранты, будут по-прежнему оставаться непривлекательными для местного населения. На сегодняшний день миграция представлена в основном неквалифицированными и низкоквалифицированными работниками, которых местное сообщество готово принять как не представляющих реальной конкуренции на рынке труда. Естественно, что концепция плановой миграции, являющейся элементом промышленной политики региона, предусматривает приглашение квалифицированных специалистов, необходимых для реализации стратегических планов. Однако такое приглашение предполагает соответствующее материальное и социальное обеспечение. Данное предположение также влечет за собой прогноз возможного усиления конфликта между местным населением и приезжими.

Хотя обозначенный риск может быть минимизирован за счет увеличения числа выпускников технических вузов ХМАО-Югры и корпоративных учебных заведений предприятий.

Увеличение миграционных потоков, принимающих плановый целевой характер, обещает положительные изменения неблагоприятных демографических тенденций. Вместе с тем направленность этих потоков такова, что прибывающие в регион мигранты представляют иные, нежели сложившиеся у местного населения, репродуктивные традиции – стремление к созданию многодетных семей. В целом в масштабах региона это позволяет прогнозировать положительные перспективы, связанные с численностью и структурой народонаселения. Однако по предварительным прогнозам к 2020 г. описанные перемены будут иметь противоречивые последствия. С одной стороны, следует ожидать увеличения доли детей в структуре населения региона, с другой стороны, это означает возрастание экономической нагрузки на трудоспособное население, социальную инфраструктуру, институты социальной поддержки населения.

Проведенное исследование влияния трудовой миграции на экономическое развитие ХМАО-Югры выявило тенденцию роста уровня занятости населения и снижения уровня безработицы. Это стало следствием активизации процессов трудовой миграции в регионе.

На протяжении анализируемого периода численность населения Югры имела тенденцию роста. На данный рост среди прочих факторов оказало влияние и увеличение численности прибывших трудовых мигрантов, так как увеличение количества трудовых мигрантов стимулирует создание новых рабочих мест и увеличивает общий объем валового регионального продукта.

Процессы трудовой миграции в ХМАО-Югре характеризуются наличием ряда проблем. Наиболее острой является проблема значительной нелегальной миграции.

К проблемам трудовой миграции следует отнести и снижение доли высококвалифицированных специалистов, которые прибыли в ХМАО-Югру из других регионов.

Наконец, следует назвать и проблему недостаточно эффективной организации деятельности органов региональной власти в сфере миграционной политики.

По результатам проведенного выше анализа были определены следующие проблемы трудовой миграции в ХМАО-Югре:

- отсутствие инфраструктуры для организации труда и быта иностранных трудовых мигрантов;
- рост количества нелегальных трудовых мигрантов;
- отсутствие эффективного механизма привлечения временной иностранной рабочей силы.

Как и в другие регионы России, в ХМАО-Югре большинство трудовых мигрантов приезжает стихийно, заранее не планируя свой приезд и трудоустройство. Многие едут, следуя совету родственников, друзей и знакомых, в поисках лучших возможностей для себя и своей семьи. Очень часто, доверяя совету знакомых, приезжающие мигранты обращаются к посредникам, которые предлагают оформить регистрацию, сделать разрешение на работу, помочь в трудоустройстве. Закон рынка – спрос рождает предложение – приводит к тому, что там где есть иностранные работники, которые ищут работу, всегда появляются и посредники, готовые помочь в решении этих вопросов. В реальности такая помощь очень часто оборачивается мошенничеством и выдачей поддельных документов, а в худшем случае – принудительным трудом. Однако короткие деньги – возможность быстро заработать на выдаче разрешительных документов – зачастую имеют короткую жизнь, и срок жизни таких посредников, как правило, недолог – до первой проверки.

Как упоминалось выше, для организации трудоустройства иностранных граждан необходимо создание определенной инфраструктуры.

В целях совершенствования процессов трудовой миграции в ХМАО-Югре предлагается создание Центра комплексной поддержки мигрантов (ЦКПМ), благодаря работе которого трудоустройство иностранных граждан станет организованным, планируемым и легальным.

Основная цель деятельности ЦКПМ – организация трудоустройства мигрантов.

Задачи деятельности ЦКПМ:

- диагностика потребностей трудовых мигрантов (аналитический отдел);

- подбор специалистов по вакансиям, представленным российскими работодателями;
- предоставление услуг трудовым мигрантам по правильному оформлению документации, связанной с будущей трудовой деятельностью;
- информирование и консультирование потенциальных трудовых мигрантов об имеющихся вакансиях в ХМАО-Югре;
- формирование банка данных по трудовым мигрантам в рамках совместных проектов с другими странами;
- оказание правовой помощи квалифицированными юристами;
- разработка рекомендаций по обеспечению занятости трудовых мигрантов;
- разработка рекомендаций для повышения эффективности использования труда временных трудовых мигрантов.

На основе анализа количества ежегодно прибывающих в регион мигрантов рассчитывается штатная численность сотрудников, необходимая для эффективной работы ЦКПМ. Штат сотрудников может формироваться как из постоянных должностей сотрудников центра, так и из временных (сезонных), во время наибольшего наплыва мигрантов.

Технология трудоустройства включает в себя несколько этапов:

- до въезда на территорию Российской Федерации потенциальный мигрант подает свое резюме в партнерскую организацию, находящуюся на территории его государства;
- партнерская организация направляет документы Центру комплексной поддержки мигрантов;
- ЦКПМ начинает поиск подходящего места работы: направление резюме работодателям, просмотр объявлений о существующих вакансиях.

В случае если работодатель заинтересовался работником, проводится телефонное интервью, и после подтверждения заинтересованности работодателя подготавливаются все необходимые документы и согласовываются все технические детали и сроки выезда.

Таким образом, на момент приезда мигрант имеет конкретное место работы (трудовой договор, в котором оговорены все условия

работы, включая размер заработной платы, обязанности работника, режим работы и срок действия трудового договора). Имея трудовой договор, иностранный работник приезжает в ЦКПМ, оформляет разрешительные документы. ЦКПМ будет оказывать комплексную поддержку мигрантам, содействовать в легализации, трудоустройстве на конкретном предприятии, предоставлении жилья. Все отношения с мигрантом, партнерами и работодателями должны оформляться в виде официальных договоров, в которых четко следует прописывать обязанности и права сторон, а также иные взаимные обязательства.

В реальности успешность работы системы зависит от множества факторов, основным из которых является наличие надежных партнеров в странах происхождения мигрантов. Такими партнерами могут стать организации, готовые взять на себя работу по поиску иностранных граждан, заинтересованных в трудоустройстве за рубежом, сбору резюме от потенциальных кандидатов, организации и проведению интервью, подготовке и отправлению мигрантов в Россию.

Чтобы система действовала, необходима слаженная и четкая работа организаций – в России и стране исхода трудящихся мигрантов.

Индивидуальные качества потенциальных работников предлагается оценивать по 10-балльной системе (степень соответствия каждому из критериев оценивается в баллах, которые затем суммируются, выявляется средний балл). При получении необходимого количества баллов выдается вид на жительство. Реализация рекомендаций предполагает переезд трудового мигранта в ХМАО-Югру.

Данный подход ориентирован на достижение долгосрочных целей развития региона путем аккумуляции человеческого капитала.

Одним из условий должно быть знание русского языка

Процедура гражданской амнистии должна быть произведена однократно в ограниченный срок (например, полгода). Можно также проводить легализацию на определенный срок, за который человек должен определиться – остается ли он в стране или покидает ее. Возможно применение различных форм амнистии

к различным категориям лиц, в зависимости от центра оседлости, страны прибытия, вида деятельности.

Работодатель может запросить временных работников анонимно указать только общее количество необходимых работников, либо поименно – с указанием данных конкретного работника, ранее работавшего у него.

Представители малого бизнеса также имеют возможность оптимизировать использование времени своих иностранных работников и снизить стоимость их привлечения путем формирования объединений работодателей, привлекающих иностранных мигрантов, когда их труд может быть использован коллективно несколькими работодателями (не допуская превышения максимального количества рабочих мест).

Обязательства работодателя: работодатель обязан обеспечить временному работнику, не являющемуся гражданином, условия работы и заработную плату.

Комиссия может применять санкции по отношению к работодателям, нарушающим условия трудового договора с иностранным работником, включая введение временного запрета для работодателя на использование труда иностранных временных работников.

Можно использовать опыт Канады. Чтобы обеспечить эффективное функционирование программы, основные стороны – участники имеют ряд обязательств по выполнению условий соглашений.

Правительства отправляющих стран отвечают за процесс подбора работников, а также за поддержание базы данных работников, готовых к началу трудовой деятельности.

Правительства также обязаны назначать ответственных лиц в консульствах в качестве контактных лиц для работников, к которым можно обратиться с вопросами относительно проживания и условий работы, документов, состояния здоровья и возвращения.

Работодатели обязаны выплачивать заработную плату иностранному работнику аналогичную той, которую получал бы работник, имеющий гражданство страны, в которой работает, а также обеспечить медицинское страхование. Работодатели должны предоставить жилье, отвечающее основным санитарно-

гигиеническим требованиям, а также питание и/или помещение для приготовления пищи.

Наконец, они должны частично оплачивать расходы, связанные с переездом.

Практика реализации данной программы показывает, что временный характер программы оказался успешным, учитывая, что большая часть мигрантов возвращается в страны происхождения по окончании срока действия трудовых договоров. Отчасти данный фактор может быть объяснен тем, что при найме предпочтение отдается иностранным работникам, имеющим молодые семьи. Далее, участвующие в данной программе страны Карибского региона создали схему обязательных сбережений для своих работников, согласно которой 25% их заработной платы удерживается правительством. По их возвращении все сбережения за исключением 5–8%, удерживаемых государством для покрытия административных расходов по программе, возвращаются работнику. Значительное количество тех же самых иностранных работников принимает участие в программе в последующие годы.

На основании изученного международного опыта предлагаем ряд рекомендаций по вопросам привлечения иностранной рабочей силы.

1. Введение единых условий для въезда и пребывания сезонных иностранных работников из третьих стран.

В основе данного предложения лежит намерение определить и законодательно закрепить единые условия для въезда и пребывания временных работников – граждан из третьих стран, въезжающих на территорию муниципального образования ежегодно. Данное предложение содержит в себе следующие рекомендации:

– ускоренная процедура приема временных работников из третьих стран, основанная на едином определении и едином критерии. Таким критерием может являться наличие трудового договора либо обязывающего трудового предложения с указанием размера заработной платы. Данное требование предлагается ввести с целью предотвращения эксплуатации сезонных работников;

– виза или разрешение на проживание, дающее сезонному мигранту право на работу в течение периода шести месяцев в календарном году (как, например, в Германии), чтобы избежать

пребывания иностранных работников по окончании срока действия трудового договора/сезона, в течение которого они были заняты;

– возможное продление трудового договора либо смена работодателя в рамках максимально возможного периода законного пребывания. Опять же данная мера предложена с целью снижения риска нарушений прав иностранных работников, возможных в случае привязывания их к одному конкретному работодателю.

2. Обязательство работодателя по обеспечению сезонного иностранного работника жильем, отвечающим требованиям в ходе его/ее пребывания.

3. Положение о рассмотрении жалоб на работодателя от иностранного работника.

4. Многократное разрешение или упрощенная процедура повторного въезда в последующий сезон.

5. Создание карты рынка труда – как в отправляющей, так и в принимающей стороне. Очевидно, что обеспечивая наибольшее совпадение интересов всех вовлеченных сторон, двустороннее соглашение становится одним из способов расширения возможностей для трудовой миграции низкоквалифицированной рабочей силы.

Данные предложения не предусматривают возможности для получения иностранным работникам доступа к определенным правам, таким как пособие по безработице, поскольку период их пребывания в стране ограничен. В то же время следует отметить, что отсутствие данного предложения не мешает органам местного самоуправления ввести подобное положение на территории муниципального образования. Нами предложены лишь минимальные стандарты, на основе которых местные органы власти свободны выстраивать свое законодательство.

Экономическая целесообразность может выражаться в улучшении рынка труда, а также повышении экономических показателей развития региона: росте величины валового регионального продукта, повышении бюджетных доходов и т.п.

Литература

1. Василевская И.В. Проблемы управления процессами трудовой миграции в условиях обеспечения национальной безопасности России // Вестн. Рос. гос. гуманит. ун-та. 2013. № 6. С. 97–104.
2. Гефтер Ю.А. Государственная миграционная политика: новые проблемы – новая Концепция? // Справочник кадровика. 2012. № 12. С. 15–27.
3. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru> (дата обращения: 19.05.2017).
4. Соколова Л.И. Международная трудовая миграция: региональный аспект / Л.И. Соколова, П.И. Ламанова // Экономика устойчивого развития. 2015. № 10. С. 178–183.

Глава 9

ФОРМИРОВАНИЕ ОМНИКАНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ В КОМПАНИИ

Для целостного и конкурентоспособного развития современным компаниям необходимо акцентировать внимание на стратегии распределения товаров и услуг. Грамотно выстроенная система сбыта способна взять на себя ключевую функцию образования неразрывной связи с потребителем, превращая последнего в постоянного, лояльного к компании клиента. Другими словами, стратегия распределения должна работать на опережение: понимание, где и когда потенциальному потребителю нужен будет товар, при каких обстоятельствах умение реализовать данную задачу приведет к итоговым высоким показателям деятельности компании в целом.

Проблема модификации системы распределения в последние годы связана с зависимостью от множества внешних факторов и появления современных инструментов: возрастающей конкурентной среды, изменения потребительского поведения, правовой составляющей, развития интернет-коммуникаций и продаж, а также появления цифровых технологий, электронных сервисов. У компаний появляется возможность весьма обширного выбора среди предлагаемых рынком каналов распределения. Это, с одной стороны, говорит о больших перспективах для возможного роста, с другой стороны, осложняется тем, что отдельно взятый канал сбыта представляет собой изолированную единицу. При использовании и объединении нескольких каналов, работающих на единую цель, возникает проблема комплексной стратегии распределения.

Прежде чем перейти к возможным стратегиям, которые диктуют компаниям современные рыночные реалии, рассмотрим историю развития подходов к системе распределения.

В теоретическом аспекте и, как следствие, практическом применении акцент на распределение товара начинает свое развитие со сбытовой концепции маркетинга 1930–1950-х гг. Именно тогда ключевую роль получили непосредственно организация продаж,

построение коммуникаций с потребителями, стимулирование покупок [13]. Далее происходит формирование традиционных каналов распределения, которые упоминаются как классиками основ маркетинга (Ф. Котлер, К. Келлер [12]), так и современниками (О.А. Немченко [14], О.Р. Айрапетов [2], Т.Н. Черняховская [21]). В последующем развитие получили горизонтальные, вертикальные и многоканальные (мультиканальные) маркетинговые системы [2; 12; 14; 33; 37]. Представители практикующей стороны вопроса, такие как McDonalds, KFS, Procter&Gamble, Ford, Sherwin-Williams, Hertz, Coca-cola, Gillette, HolidayInn, демонстрируют применение в большей степени вертикальных и позднее многоканальных маркетинговых систем [11; 32]. Эволюция развития каналов распределения представлена в таблице 9.1.

Таблица 9.1

Подходы к развитию системы распределения

Подход к системе распределения	Авторы, развивающие подход	Содержание подхода
Общие хронологические подходы к развитию системы распределения		
Сбытовая концепция	Ф. Котлер	Основа подхода – организации продаж, интенсивное продвижение, построение коммуникаций с потребителями, стимулирование покупок.
Традиционные каналы распределения (одноуровневые, двухуровневые, трехуровневые каналы)	Ф. Котлер, Г. Армстронг, К. Келлер, О.А. Немченко, О.Р. Айрапетов, Т.Н. Черняховская	Система взаимодействия, состоящая из независимого производителя, одного или нескольких оптовых и розничных продавцов. Каждый участник представляет собой самостоятельную бизнес-единицу, цели которой – обеспечение максимальной прибыли для себя и действие в собственных интересах.

Маркетинговая концепция	Л. Штерн, А. Эль-Ансари, Э. Кофлан, П. Дойль,	Система распределения как неотъемлемый элемент процесса маркетинга. Задача усилий в рамках формирования и реализации системы сбыта – обеспечить доступ конечного потребителя к товарам и услугам.
Горизонтальные маркетинговые системы	О.Р. Айрапетов, Ф. Котлер	Выстраивание отношений между одноуровневыми участниками, объединяющими свои усилия (капиталы, производственные мощности). Основа подхода – освоение новых маркетинговых возможностей при объединении ресурсов.
Вертикальные маркетинговые системы (корпоративные, управляемые, контрактные)	Ф. Котлер, К. Келлер, В. Прайд, О. Феррель, К. Вашишт, О.А. Немченко	Союз производителя, одного или нескольких оптовых и розничных продавцов, объединенных общей целью и действующих в единой системе. Один из членов канала определяет и контролирует деятельность остальных. Основа подхода – стремление наиболее сильных участников канала контролировать поведение остальных.
Мультиканальная система распределения	IBM, Dell, Procter & Gamble	Представляет собой синергию возможных каналов распределения продукта – у потребителя есть возможность взаимодействовать с производителем посредством многочисленных каналов, но при этом представляющих собой изолированные субстанции (каналы практически не имеют точек соприкосновения друг с другом).

С развитием системы сбыта и появлением новых возможностей в рассматриваемой области все более актуальной становится теория Л. Штерна, А. Эль-Ансари, Э. Кофлана [23], где авторы демонстрируют неразделимость сбытовой системы от маркетингового

инструментария. Таким образом, рыночные реалии указывают на возможность повышения эффективности функционирования системы распределения через внедрение маркетинговых программ, основанных на ориентации на потребителя и использовании множества каналов связи с ним. Отдельным условием становится постепенная минимизация и устранение изолированности каждого отдельного канала распределения при контакте с потенциальным клиентом. Данные тенденции выступают основой модификации существующих подходов к системе сбыта.

В качестве такого нового подхода в настоящий момент выступает омниканальная система распределения, которая приходит на смену мультиканальной стратегии сбыта.

«Omni» – это собирательная форма со значением «все». Говоря об омниканальности подразумеваем интегрированное восприятие потребителем продукта посредством использования всех каналов [16]. По мнению аналитиков Бостонской консалтинговой группы, понятие «омниканальность» представляет собой маркетинговую стратегию продвижения, задачей которой является объединение различных каналов, таких как веб-сайты, приложения, социальные сети, электронные купоны, флеш-продажи, рор-р-магазины и прочее, в одно целое. Главной целью данной стратегии является полное отсутствие границ между ними [22]. Такие авторы, как А. Дейн [26], Д. Селей [36], М. Роуз [34], Дж. Мунк [29], И.А. Ипатьева [10] отдельно отмечают, что это касается обслуживания клиентов как в онлайн- так и в офлайн-каналах, так как омниканальность невозможна без сочетания всех физических и цифровых коммуникаций с потребителем. То есть предприятия, фокусирующиеся на омниканальном подходе к распределению, стремятся обеспечить плавный и взаимодополняющий процесс потребительского восприятия при использовании как всех, так и отдельных каналов. Таким образом, переход от использования одного канала к другому последователен и не разрознен.

В исследовании компании Deloitte переход от многоканальной системы распределения к омниканальной демонстрируется как переход от цифровой эпохи 1.0 к цифровой эпохе 2.0, в то время как традиционная система сбыта представляет собой аналоговую эпоху [7]. Основные отличия выделяемых эпох касаются дефиниции «покупатель» и «канал продаж». Покупатель проходит

эволюцию от наивного (аналоговая эпоха) к информированному (цифровая эпоха 1.0) и «постоянно на связи» (цифровая эпоха 2.0) соответственно. Каналы распределения, в свою очередь, – от единственного канала до использования многих каналов в изолированном виде, что в последующем в настоящее время должно переходить в равноценный подход на всех каналах.

Другими словами, постепенная трансформация подходов от мультиканальной к омниканальной системе находится в прямой зависимости от возможного использования количества каналов, а также осведомленности и понимания клиентского опыта потребителя. Факторами внешнего влияния являются развитие интернет-инфраструктуры, цифровых технологий, IT-решений, онлайн-сервисов, концепции SoLoMo (рис. 9.1).

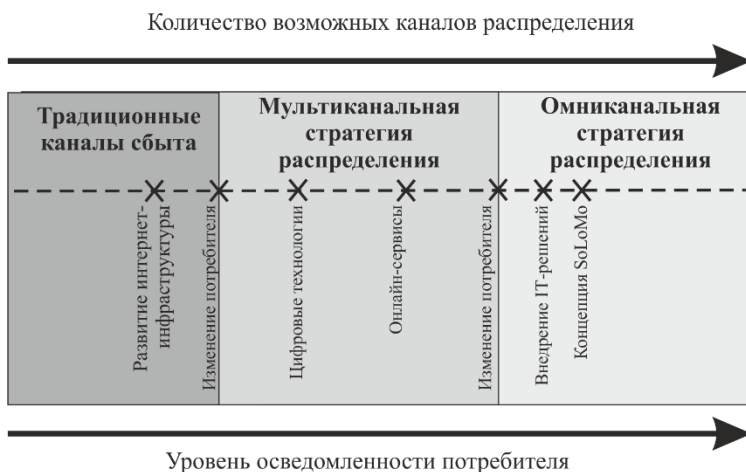


Рис. 9.1. Развитие системы распределения

Ключевая разница между мультиканальным и омниканальным подходами к распределению заключается в интеграции, и именно последнее выступает основой омниканальности. При мультиканальной сбытовой системе учитываются возможности различных каналов, но сами каналы сбыта не имеют взаимосвязи и представляют собой скорее изолированные единицы [16]. Задача омниканальной стратегии – объединение частей в целое.

Авторы трудов в области омниканального распределения в качестве частей, принадлежащих к объединению, приводят, в первую очередь, непосредственно сами максимально возможные каналы коммуникации и сбыта [10; 18; 19; 25; 31]. Такой критерий интеграции также подразумевает под собой использование единой политики ценообразования, ассортимента на всех каналах, внедрение целостной системы скидок, акций, программ лояльности [9; 10], а также возможность оплаты любым способом в любом канале продаж. Для обеспечения качественной работы на всех возможных каналах критерию интеграции необходимо подвергать и технологическое оснащение. То есть ИТ-система компании должна быть не только качественно выстроена внутри отдельных звеньев цепи, но и способна к сбору и анализу входящего и исходящего информационного потока в целом.

Процессу интеграции следует подвергать область логистики. Deloitte выделяет сразу несколько отдельных критериев в данном направлении, которые необходимо соблюдать для реализации рассматриваемой системы распределения: быстрая доставка, много точек взаимодействия «покупка–доставка–возврат», удобные варианты доставки заказа, а также критерий in-store, т.е. больше возможностей забрать заказа самостоятельно [5].

Для перехода к омниканальной стратегии распределения необходимо иметь наработки в области управления по категориям или, другими словами, в системе категорийного менеджмента. При этом сам ассортимент должен представлять собой товарные категории для удобства потребителя. То есть в омниканальной модели происходит управление товарными категориями как единым механизмом на всех каналах распределения.

В числе важных критериев работы по внедрению омниканальной стратегии стоит отметить единую базу данных о клиенте, его предпочтениях, клиентском опыте. Рассмотренные части омниканального подхода, подлежащие объединению или интеграции, представлены на рисунке 9.2.



Рис. 9.2. Интеграция как основа омниканальности

В практическом применении сложности перехода к омниканальной стратегии связывают с невозможностью качественной интеграции без соответствующих подготовительных этапов. Данные, продемонстрированные на рисунке 9.2, служат достаточным основанием для вывода о том, что омниканальная стратегия распределения имеет под собой многоступенчатую основу. Отсюда следует, что для перехода к омниканальной стратегии сбыта необходимо иметь наработки в области сбора данных, аналитике предпокупочного поведения потребителя, управления по категориям, логистике, CRM-системе, IT-системе, электронных услугах. Другими словами, необходимо понимать и оценивать работу составляющих омниканальности, показанных на рисунке 9.2, при принятии решения использовать омниканальную стратегию распределения.

Отдельно стоит отметить, что не только уровень развития компании в конкретный момент времени или ее готовность к изменениям имеет место при рассмотрении вопроса о реализации омниканального сбыта, но и, что важно в первую очередь, отрасль, в которой функционирует организация.

Так, практика показывает, что представители различных отраслей находятся на разных уровнях внедрения омниканальной стратегии, сталкиваются с разным родом проблемных зон и имеют различный уровень эффективности от использования данной стратегии.

В России лидером в практической реализации стратегии или попытках ее внедрения является банковская сфера. Сбербанк, «Альфа-банк», банк «Открытие», ВТБ, банк «Хоум Кредит» в настоящий момент активно работают над качественным функционированием и совершенствованием своей омниканальной стратегии [15].

Каналов взаимодействия банка и клиента достаточно много: интернет-клиент, мобильный клиент, сайт банка, колл-центр, отделения и филиалы, банкоматы, терминалы, собственные специализированные приложения (например, брокерские), сторонние приложения, предлагающие продукты и возможности банков (электронные кошельки и др.). Омниканальность сегодня напрямую формирует лояльность клиента, определенным образом привязывая его к банку. Исследования показывают: практически для каждого банка использование канала мобильного приложения переходит из разряда желательных в разряд обязательных, если же банк не предлагает такого приложения, то через некоторое время он попросту теряет клиентов.

Представители банковского сектора отмечают, что для внедрения и реализации омниканального распределения требуется серьезная модернизация и унификация как ИТ-систем, CRM-сервиса, так и бизнес-процессов в целом. По мнению эксперта в области банковской отрасли и омниканальности А. Неваленного, предложить полную омниканальность клиенту банку не дает возможности сильная зависимость от жестких рамок законодательства и требований регуляторов: «существуют требования регуляторов к процедурам идентификации клиента, противодействия мошенничеству, оформления документов, в том числе, постановления реальной подписи клиента в бумажный экземпляр договора. Поэтому сегодня омниканальность ограничивается исключительно возможностью обратиться в банк с заявкой на продукт или услугу. Выполнить юридически значимые действия без предварительного

визита в банк или выезда специалиста банка к клиенту в России пока нельзя» [15].

Далее высокую степень попыток внедрения омниканальной стратегии можно отметить у ритейлеров в категории электроники и бытовой техники. При этом, несмотря на большое число компаний в данной сфере, уделяющих внимание омниканальности, путь к реализации данного подхода имеет совершенно разную основу. Это связано со стадией развития, на которой находилась компания при принятии решения о последующей реализации «омни»-стратегии. Такие игроки, как «Связной», «Евросеть», «Эльдорадо», основывались как розничные торговые сети офлайн-формата. На последующих этапах развития компании открывали онлайн-магазины, которые являлись для них дополнительными каналами. Обратную позицию занимают такие представители, как «Ситилинк», «Е96», которые в первую очередь представляют собой интернет-магазины с постепенным развитием пунктов выдачи и франчайзинга [3].

Если говорить о частных решения вышеуказанных компаний в разрезе интеграции, то в «Связном» покупку можно сделать в традиционном салоне, на сайте, через мобильное приложение, электронный каталог, call-центр компании. Произвести оплату выбранного товара можно также различными способами: в магазине, на сайте, курьеру наличными, банковской картой или плюсами «Связного-Клуба», а получить – в магазинах и интернет-центрах или заказав курьерскую доставку. Аналогичное предложение можно заметить у представителей «Евросети». Обе компании отдельное внимание уделяют изучению покупательского опыта. Как было указано выше, «Связной» и «Евросеть» основывались как розничные магазины, которые позже внедрили онлайн-канал как способ распределения. Сейчас через онлайн-канал проходит 20–25% продаж. При этом более 85% заказов, сделанных на сайте, покупатели предпочитают забирать самостоятельно, несмотря на возможность курьерской доставки.

Представитель компании «Ситилинк» М. Славинский отмечает минус мультиканальной стратегии против использования омниканальной: «До внедрения омниканальности мы не имели единой точки идентификации, поэтому один и тот же покупатель в разных каналах определялся как несколько клиентов, никак между

собой не связанных. Такой путь до сих пор проходят многие розничные сети, и мы в данном случае не были исключением».

В секторе одежды и обуви омниканальность в настоящий момент доступна только крупнейшим представителям рынка: Oasis, Zara, Massimo Dutti, Bershka, Marks&Spenser, Next [8].

Так, Oasis – английский ритейлер, которому удалось соединить сайт, мобильное приложение и офлайн-магазины для простого и увлекательного взаимодействия с покупателями.

Консультанты магазинов с помощью айпадов готовы предоставить клиенту точную информацию относительно любого товара. Тот же самый айпад выступает и в качестве кассового аппарата. Кроме того, если окажется, что какой-то из товаров отсутствует в магазине, но в наличии на складе, сотрудники предлагают разместить онлайн-заказ, и понравившуюся вещь доставят по домашнему адресу покупателя.

У Marks&Spenser или Next в офлайн-магазинах в Великобритании уже стоят специальные киоски с открытым сайтом, где можно заказать доставку на дом или в удобный для потребителя магазин.

Применительно к сектору продуктов питания в деле практического применения омниканальности опыт остается только за единицами, которых представляют крупные федеральные игроки, такие как «Дикси» и «Азбука вкуса». Что касается омниканальной модели «Азбуки вкуса», пользователям доступны приложения клубной программы «Вкусомания», быстрой доставки готовых блюд «Экспресс-меню», мобильное приложение, также частью омниканальной системы выступает разработанная программа лояльности. Последняя позволяет совершать покупки, копить бонусы, которые можно потратить на продукты или на винные мастер-классы в фирменной школе сомелье [4].

«Дикси» использует приложение, где предлагает более ста товаров со скидками. Помимо привлечения клиентов, приложение имеет внутренние стратегические цели. Оно позволяет получать статистику о том, какие продукты вызывают наибольший интерес у потенциальных клиентов. Компания планирует использовать эти инструменты для развития омниканальной стратегии в дальнейшем. Другая особенность программы омниканальности – персонализированные скидки, которые рассчитываются в зависимости

от истории покупок, что также является качественной платформой развития рассматриваемой стратегии [3].

Интересные решения в области омниканального распределения в области досуга и развлечений предлагает Disney. Элементы омниканальности Disney позволяют не только приобрести билет, запланировать детали поездки через веб-ресурс, но и выбрать место для обеда и сделать предзаказ, а также просмотреть расчетное время ожидания для любого аттракциона [1].

Таким образом, путь к омниканальной стратегии распределения является приемлемым для различных отраслей функционирования. Тем не менее, каждая из вышепредставленных компаний находится на своем, определенном этапе реализации омниканальности, где стратегия отличается своей спецификой, выбранными каналами и возможностью интеграции. В разрезе по отраслевой принадлежности в своем качественном росте на пути к омниканальности абсолютно все рассмотренные сферы функционирования имеют зависимость от реализации внутренних процессов, включая работу отдельных систем (рис. 9.3). Анализ показал, что наиболее массовая тенденция успешного внедрения омниканальной стратегии принадлежит банковскому сектору. В каждой из рассмотренных отраслей присутствуют организации, которые занимают лидирующие позиции, в числе первых внедряют новые технологии, методы работы, но о массовой тенденции внедрения омниканальности говорить не приходится (рис. 9.3). Большинство компаний внутри каждой отрасли придерживаются скорее мультиканальной стратегии.

Из рассмотренного опыта практического применения омниканальности следует, что развитие омниканальной стратегии в компании затрагивает различные бизнес-процессы и ведет к их мобилизации.

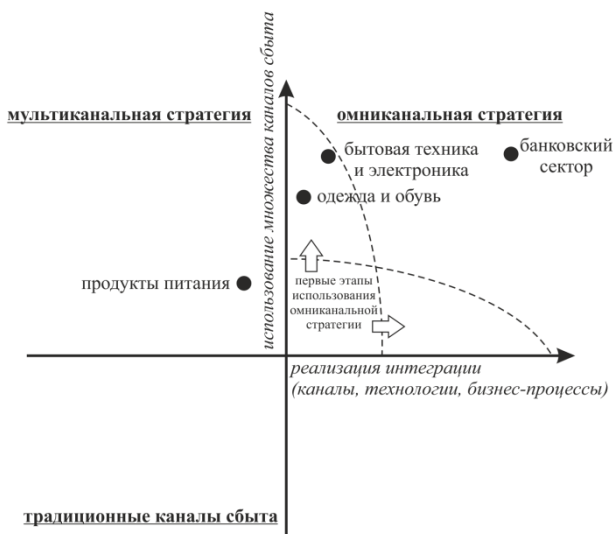


Рис. 9.3. Матрица использования стратегий распределения (отраслевой срез)

Актуальным становится вопрос о возможном формировании для компаний, представляющих различные сферы деятельности, общей модели внедрения омниканальной стратегии, включающей в себя поэтапную схему реализации процесса. Для этого обратимся к теоретическим основам омниканальной стратегии сбыта.

Первоначально, по словам И.А. Ипатьевой, для внедрения омниканальной системы сбыта необходимо уделить время исследованиям потребителя и, как следствие, аналитической работе [10]. Важно понимать и оценивать потенциального клиента, использовать каналы распределения для максимизации удобства последнего. Необходимость данного процесса подтверждается трудами многих авторов в области омниканальности, в частности Н. Дэйви [27], который в качестве первого этапа на пути к омниканальной стратегии выделяет глубинное понимание клиента и изучение его предпокупочного поведения. Другая группа авторов (Е. Осина [17], Дж. Мунк [29]) при внедрении омниканальной стратегии также предлагают делать первый шаг, выстраивая профиль клиента, учитывая его предпочтения: исследование рынка,

мониторинг социальных медиа, анализ влияния Интернета. Автор трудов в области омниканальной стратегии Д. Ньюмен, говоря об основополагающих действиях при начале использования в компании рассматриваемого подхода к распределению, углубляется в тему «провала мышления» старой школы [30]. В данном контексте автор указывает на факт изменения внешней среды, реалий рынка и предлагает сосредоточиться на персонализации при общении с потребителями в рамках омниканальной стратегии. По данным одного из иностранных источников, первоначально в процессе реализации омниканальной стратегии необходимо оценить продуктовый портфель компании, сформировать единые категории товаров для всех каналов распределения. М. Зубачевский первоочередной задачей и соответственно основным этапом для перехода к стратегии видит возможное объединение данных о резервах всех точек сбыта в одну сеть [9].

В качестве второго этапа следует работать с «картой перемещения» потребителя: какие каналы выбираются для каких категорий товаров. Также следует учитывать, на каких каналах потребитель «знакомится» с продуктом, а на каких предпочитает непосредственно совершение покупки. Учет тенденций поведения и технологий выбора потенциальным потребителем позволяет реализовать процесс продвижения товара с наименьшими затратами [30].

Д. Ньюмен также рекомендует изучать технологию выбора товара потребителем не только на этапе внедрения «омни», но и перманентно с целью качественной реализации стратегии в последующем. Необходимость углубления в аналитическую работу и сбор информации о клиенте основывается на существовании многочисленных каналов взаимодействия с продуктом со стороны потенциального потребителя, что требует создания единого клиентского профиля. На втором этапе внедрения омниканального распределения Н. Дэйви на основе анализа потребителя предлагает для каждой компании устанавливать свои цели на пути к реализации стратегии, что может включать в себя: создание последовательного опыта клиентов от канала к каналу с точки зрения брендинга и обмена сообщениями; интеграцию физических, цифровых и мобильных каналов продаж для поддержки опыта покупки; создание бесшовного перемещения клиентов. Исходя из

целей должны претерпеть изменения внутренние процессы компании, организационная структура, работа с данными, используемые технологии. Все это Н. Дэйви и называет постепенным процессом реализации омниканальной стратегии.

Второй этап, по мнению М. Зубачевского, – это организация логистики между всеми точками продаж. С. Чиза говорит здесь о создании кросс-функциональных команд, подчеркивая, что вся работа от маркетинга до логистики должна обеспечиваться единой поддержкой как в цифровых, так и в физических каналах [35]. Тему важности систематизации информации затрагивает Г. Миттал в статье «Right integration strategy – a cornerstone for omni-channel retail» («Правильная интеграционная стратегия – краеугольный камень для омниканальных продаж»), говоря о необходимости создания на пути омниканального опыта общей информационной системы продукции [28]. Это подразумевает наличие единых категорий товаров, с одной стороны, и общую систему управления запасами, возвратами, заказами на всех каналах, с другой стороны. Именно это, считает автор, позволит обеспечить «бесшовный» проход или единую интеграцию. Здесь же важно вложение средств в цифровые технологии, мобильные приложения. Такие авторы, как И.А. Ипатьева, С. Чиза, подчеркивают, что омниканальная стратегия требует общения с клиентом в реальном времени, что обязывает внедрять инновационные IT-платформы [10; 35]. Далее организация должна обеспечить идеальную отлаженную работу ERP-системы, CRM-системы, системы управления складом, транспортом, web-платформы и, конечно, безупречную интеграцию всех элементов.

Е. Осина предлагает в качестве отдельного этапа работу с профилем сотрудника компании и специализацию персонала для каждого из каналов обслуживания. Этап включает в себя выбор процесса взаимодействия для каждого канала, карьерную лестницу сотрудника, специальное обучение для каждого канала, разработку стратегии, ориентированную на людей. Далее теория Е. Осиной предполагает следующие этапы: внедрение соответствующих технологий, адаптация процессов, включая собственные методологии управления, внедрение метрики и KPI для оценки работы (показатели в различных каналах, метрики по особенностям каналов, решения для отслеживания результатов) [17]. Вопросам мотивации

персонала на местах также уделяет внимание М. Зубачевский [9]. Аналогичную тему при внедрении омниканальной стратегии затрагивают представители Deloitte, полагая важными такие моменты, как учет нагрузки персонала от обслуживания всех каналов продаж, а также мотивации «по пути к покупке», т.е. работы по рекомендациям, обработке возвратов и др. [5].

При переходе к омниканальной стратегии Deloitte отводит немаловажную часть расчету долговременных инвестиций в развитие технологической инфраструктуры, поддерживающей омниканальные продажи [6]. Данное действие способно дать возможность подключать дополнительные каналы распределения и партнеров постепенно. Другой аспект – влияние новой стратегии распределения на управление запасами, логистику, маркетинг, ассортиментную политику. Что касается ассортимента, то отдельно стоит определить, насколько большое количество категорий товаров можно предложить именно в рамках омниканальной модели. То есть здесь также целью представляется определение организационных, процессных и технологических правил синхронизации между каналами продаж.

Представитель Deloitte В. Гаспарян делает акцент на направлении, ранее не встречавшемся среди теорий других авторов, – формирование подхода к ценообразованию в различных каналах продаж. В подлинно омниканальной стратегии покупатель не должен видеть различие цен в разных каналах, хотя структура и величина затрат в онлайн и офлайн разная. Важно, чтобы покупатели понимали, почему у товара та или иная цена. Возникает необходимость детализации стоимости с учетом всех процессов, которые проходит товар с момента, как он был куплен, попал на склад, был перевезен в магазин, выставлен на полку, необходимо принимать в расчет, какую цену ему добавляет каждая операция и как эти затраты можно снизить [6].

Для того чтобы система распределения в компании работала омниканально, немаловажным этапом является трансформация внутренних процессов, которые необходимо сделать едиными, централизованными, автоматизированными. Именно наличие централизованных процессов позволяет подключать к ним различные каналы.

Рассмотрев подходы разных авторов к процессу реализации омниканальной стратегии, можно сделать вывод об отсутствии единства поэтапной реализации данной стратегии. В то же время центром омниканальности многие авторы видят потребителя, упоминая его в первостепенном этапе, а сами пункты дальнейшей работы над рассматриваемой стратегией сводятся к работе над основополагающими составляющими омниканального распределения (рис. 9.2).

Отчасти отсутствие единства в подходе к реализации омниканальной стратегии связано, с одной стороны, с разностью отраслей функционирования компаний, с другой – со стадией развития и использования каналов распределения до перехода. Это также подтверждает анализ практики применения омниканальности по отраслевому признаку, представленный выше.

Таким образом, следует понимать, что в современных рыночных условиях каждая компания должна разработать свою собственную уникальную инфраструктуру омниканальной стратегии, ориентируясь на карту поведения своего потребителя [10]. Тем не менее, при планировании использования омниканального распределения стоит обратить внимание на все его основные элементы, представленные на рисунке 9.2. Последовательность и глубина работы с каждым из них может быть различной, так как напрямую зависит от настоящего уровня развития и использования, но при этом каждый из элементов имеет важное значение для процесса интеграции и, как следствие, качественной реализации системы омниканального распределения.

Исходя из анализа подходов к процессу реализации омниканальной стратегии, а также анализа практики внедрении, приведем авторский взгляд на возможные этапы реализации омниканальности (рис. 9.4).

Автор работы, как и большинство авторов, чьи труды в области omnichannel были рассмотрены, считает, что центром омниканальной стратегии должен выступать потребитель. Исходя из понимания профиля потребителя и, что еще важнее, «карты» его передвижения между каналами, можно выстраивать качественную интеграцию распределения, внутренние процессы, качественную IT-платформу, систему логистики и прочее. При понимании возможных точек контакта потребителя с различными

категориями товаров важно, во-первых, качественно донести необходимую информацию до пользователя в нужном месте и в нужное время, а во-вторых, эффективно использовать время, которое клиент уделяет вашему товару. Показать персонализированное предложение, грамотно увязанное с логикой последующих взаимоотношений с пользователем, подтолкнуть его к покупке [20]. При этом помнить, что поведение клиента существенно отличается при использовании разных устройств.



Рис. 9.4. Процесс реализации омниканальной стратегии

В заключение стоит отметить, что каналы распределения находятся в трансформации, постоянно появляется новый инструментарий, оказывающий влияние на формирование системы сбыта в компании в целом. Все это говорит о стратегических изменениях: актуальность использования мультиканальной стратегии снижается, омниканальная стратегия, воплотившая в себе новые возможности для сбыта продукции, становится новой целью для достижения эффективности деятельности.

Таким образом, управление системой сбыта в современных рыночных условиях представляет собой сложный и многогранный процесс, который, в свою очередь, требует комплексного стратегического подхода. На сегодняшний день определяющим фактором эффективности каналов распределения является маркетинговый инструментарий, ориентированный на потребителя. При этом не стоит забывать о предварительных, основополагающих этапах при переходе к омниканальной стратегии. Стратегия подразумевает под собой поэтапную реализацию, оценку текущего

состояния бизнес-процессов, учет отрасли функционирования и понимание клиентского опыта относительно отрасли в целом и отдельно взятой организации в частности.

Литература

1. Абель Т. Пять вдохновляющих примеров омниканального маркетинга. URL: <https://rusability.ru/internet-marketing/5-vдохnovlyayushhih-primerov-omnikanalnogo-marketinga/> (дата обращения: 31.05.2017).

2. Айрапетов О.Р. Тенденции развития сбытовой деятельности на предприятии // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 4. С. 222.

3. Бахарев И. 10 «топов» об омниканальности. URL: <http://www.e-pepper.ru/news/10-topov-ob-omnikanalnosti.html> (дата обращения: 31.05.2017).

4. Бахарев И. «Азбука» сделала ставку на омниканальность. URL: <http://www.e-pepper.ru/news/azbuka-sdelala-stavku-na-omnikanalnost.html> (дата обращения: 31.05.2017).

5. Гаспарян В. Охота на нарка. Omni-channel взаимодействие с клиентом // Deloitte. 2016. С. 1–12.

6. Гаспарян В. Омниканальный ритейл в России: мифы и реальность // Deloitte. 2015. С. 1–9.

7. Гаспарян В. Новые возможности для Online Retail // Deloitte. ECR Форум. 2015. С. 1–13.

8. Графов А. Multi&Omni, в чем разница? URL: <https://www.retail.ru/articles/86222/> (дата обращения: 31.05.2017).

9. Зубачевский М. Omnichannel в России – как скрестить торговлю онлайн и офлайн. URL: https://new-retail.ru/persony/miroslav_zubachevskiy_omnichannel_v_rossii_kak_skrestit_torgovlyu_onlayn_i_oflayn8737/ (дата обращения: 31.05.2017).

10. Ипатьева И.А. Развитие омниканальных сбытовых систем и их адаптация на российском рынке. Студенческий научный форум: Мат-лы VII Междунар. студ. электрон. научн. конф. URL: <http://www.science-forum.ru/2015/939/7581> (дата обращения: 17.05.2017).

11. Исаев А.М. Вертикальная маркетинговая система – современный канал распространения товаров. URL: <http://bizkiev.com/content/view/615/629> (дата обращения: 09.03.2017).

12. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. 12-е изд. СПб.: Питер, 2007. 816 с.

13. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Вильямс, 2011. 496 с.

14. Немченко О.А. К вопросу о развитии каналов распределения на основе вертикальных маркетинговых систем // Актуальные проблемы экономики. 2007. № 4. С. 305.

15. Новиков А. Омниканальность – миф или реальность? // Аналитический банковский журнал. 2016. № 3. С. 70–79.
16. Омниканальность и многоканальность – знай разницу. URL: <http://g2salesperformance.com/blog/id/omnikanalnost-i-mnogokanalnost-znaj-raznicu-106/> (дата обращения: 06.03.2017).
17. Осина Е. Развитие стратегии мультиканального обслуживания клиентов // CEO Teleperformance Russia & Ukraine. 2014. С. 1–33.
18. Панюкова В.В. Реализация стратегии омниканального маркетинга торговыми организациями // Торгово-экономический журнал. 2015. Т. 2. № 4. С. 317–328.
19. Саулди С. Omni-channel – ступенька в эволюции ритейла // Практика торговли. 2013. С. 36–40.
20. Тузов Д. Продавать нужно не конкретный товар, а услугу, к которой товар будет приложением. URL: https://new-retail.ru/persony/dmitriy_tuzov_prodat_nuzhno_ne_konkretnyy_tovar_a_uslugu_k_kotoroy_tovar_budet_prilozheniem/ (дата обращения: 20.05.2017).
21. Черняховская Т.Н. Современные тенденции в развитии каналов сбыта и российская практика. URL: http://www.elitarium.ru/razvitie_kanalov_sbyta/ (дата обращения: 06.03.2017).
22. Шевченко Е.И., Рудская Е.Н. Омниканальная стратегия: интеграция каналов продвижения банковских продуктов и услуг // Молодой ученый. 2015. № 10. С. 850–861.
23. Штерн Л.В. Маркетинговые каналы / Л.В. Штерн, А.И. Эль-Ансари, Т.Н. Кофлан. 5-е изд. М.: Вильямс, 2002. 624 с.
24. 4-Step Action Plan to Creating A Successful Omni-Channel Strategy URL: <http://apttus.com/blog/starting-a-successful-omni-channel-strategy/> (дата обращения: 31.05.2017).
25. Agius A. 7 Inspiring Examples of Omni-Channel User Experiences URL: <http://blog.hubspot.com/marketing/omni-channel-user-experience-examples#sm.000zxogq01d6nf7tqn62qaxtqh41k> (дата обращения: 31.05.2017).
26. Dane A. 3 Easy Steps To Omnichannel Success. URL: <http://www.retailtouchpoints.com/features/executive-viewpoints/3-easy-steps-to-omnichannel-success> (дата обращения: 02.06.2017).
27. Davey N. The five steps to an omnichannel strategy. URL: <http://www.mycustomer.com/service/channels/the-five-steps-to-an-omnichannel-strategy> (дата обращения: 10.02.2017).
28. Mittal G. Right integration strategy – a cornerstone for omni-channel retail // Wipro Applying Thought. 2014. P. 1–8.
29. Munk J. A process for executing an omni-channel strategy. URL: <http://blogs.sas.com/content/hiddeninsights/2015/02/17/a-process-for-executing-an-omni-channel-strategy/> (дата обращения: 02.06.2017).

30. Newman D. What You Need To Know About Omni-Channel Marketing. URL: <https://www.entrepreneur.com/article/250833> (дата обращения: 31.05.2017).
31. Omni or not to be. URL: <http://www.retailer.ru/item/id/94216/> (дата обращения: 31.05.2017).
32. Pride W., Ferrell O. Marketing. Concepts and Strategies. 2006.
33. Pride W. Marketing 2016. 18th ed. / W. Pride, O. Ferrell. Cengage Learning, 2016. 723 p.
34. Rouse M. Omnichannel. URL: <http://searchcio.techtarget.com/definition/omnichannel> (дата обращения: 02.06.2017).
35. Schiazza S. 6 Steps to a More Effective, Holistic Omnichannel Strategy. URL: <http://multichannelmerchant.com/blog/dont-forget-functions-planning-omnichannel-strategy/> (дата обращения: 20.05.2017).
36. Sealey D. Why retailers need a strategy to plan for omnichannel retail. URL: <http://www.smartinsights.com/online-brand-strategy/multichannel-strategies/a-briefing-on-managing-omnichannel-retail/> (дата обращения: 31.05.2017).
37. Vashisht K. A practical approach to marketing management // Atlantic Publishers and Distributors, 2005. 341 p.

Глава 10

ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ: ИСТОРИКО- ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАКУРС ПРОБЛЕМЫ

На рубеже второго тысячелетия человечество столкнулось с такими проблемами, как истощение природных ресурсов, загрязнение окружающей среды, технологические катастрофы, рост населения Земли, которые ставят под сомнение дальнейшее выживание и развитие биологического вида (человека). Это связано с тем, что человек, не задумываясь о последствиях, завоевывал и присваивал себе все новые ресурсы с целью удовлетворения своих собственных потребностей, не осознавая, что это приведет к экологической катастрофе. На протяжении многих лет проблема истощения ресурсов решалась путем миграции или завоевания новых земель, а при дальнейшем развитии человечества – с помощью использования новых технологий. Сегодняшний день доказал, что все перечисленные способы решения данной проблемы оставляют открытым не только вопрос нехватки ресурсов, но и способствуют ухудшению мировой экосистемы. Добиться грандиозных успехов на пути к благосостоянию с помощью научно-технического прогресса возможно лишь в краткосрочной перспективе, так как сам по себе научно-технический прогресс не решает все насущные проблемы и способен служить интересам человека только на определенной стадии, пройдя которую он может лишь усилить их негативное действие.

Сложившаяся ситуация экологического кризиса, вызванная экстенсивным развитием мировой экономики, коренным образом повлияла на становление современной экономической мысли. Следствием актуальности взаимодействия экологических и экономических процессов является появление большого количества исследований в данной области, проводимых Всемирным банком, Римским клубом, Комиссией ООН и Европейским агентством по окружающей среде. В настоящее время большое количество исследователей уделяет внимание эколого-экономическому развитию отдельных отраслей и регионов. Широкое распространение

получили новые дисциплины, такие как экологический маркетинг [7; 2] и экологический менеджмент [9]. Однако было бы ошибочным предположить, что проблемам эколого-экономического развития стали уделять внимание только в начале XXI в. В определенной степени вопросу экологии как составной части экономики уделяли внимания такие известные экономисты, как Т. Мальтус, Д. Риккардо, А. Фишер и т.д. [10]. С целью более глубокого анализа существующих точек зрения относительно экологии как части современной экономики необходимо обратить внимание на историю развития экономики окружающей среды, а также рассмотреть влияние различных экономических школ.

Развитие экономики окружающей среды как самостоятельной ветви экономической науки можно разделить на два периода: до и после 60-х гг. XX в. [11]. Проведя анализ первого периода, необходимо отметить, что в большинстве случаев все упоминания об окружающей среде сводятся к вопросу ограниченности природных ресурсов. В значительной степени такое отношение экономистов к окружающей природе объясняется озабоченностью вопросами нехватки природных ресурсов. Так, по мнению Е.В. Рюминой именно в этот период экономисты – родоначальники экономической теории сталкиваются с противоречиями, связанными с желанием ускоренного экономического роста, и сложившимися природными ограничениями, затрудняющими этот рост. Решение данных вопросов связано с возможностями научно-технического прогресса, который призван обеспечить высокие темпы экономического развития. Так, к примеру, Джон Стюарт Милль «решение проблемы нехватки ресурсов возлагал на технический прогресс как единственно способный обеспечить экономический рост» [5]. Несмотря на все возможные преимущества технического прогресса, Дж. С. Милль не рассматривал его отрицательных сторон. Значительные противоречия возникали в классической экономической теории. Существенной критике подвергается предположение классиков о том, что объем производства должен находиться на уровне полного использования всех ресурсов, а следовательно, возникает вопрос о его динамике в долгосрочной перспективе. Определенные возражения возникают и у приверженцев марксистской теории воспроизводства, так, «анализ природных систем как лимитирующего фактора,

влияющего на воспроизводственные процессы, позволял с уверенностью констатировать, что капиталистическая система неустойчива, и одним из показателей неустойчивости является разрушение окружающей среды» [11]. Хотя К. Маркс не рассматривал окружающую среду как фактор, сдерживающий экономическое развитие, многие современные марксисты признают тот факт, что в его теории существуют определенные взгляды относительно влияния экологии на экономические процессы. В этом смысле приверженцы марксистской теории Д. Пирс и Р.К. Тернер, рассматривая капиталистическое общество, предполагают, «что для поддержания конкурентоспособности капиталисты будут стараться применить трудосберегающие инновационные технологии, которые должны увеличить норму доходности и накопления капитала. Однако в долгосрочном периоде эти новые технологии приведут к жестким нагрузкам на окружающую среду. Загрязнение приводит к экологическим издержкам, которые выражаются в росте заболеваемости и смертности. В связи с этим профсоюзы требуют улучшения медицинского обслуживания и сокращения рабочей недели, что ведет к снижению прибыли и негативно влияет на процесс накопления капитала» [11]. Таким образом, описанные Марксом противоречия рыночной экономики неизбежны.

Постепенное изменение ситуации происходит с началом промышленного переворота. Именно в этот период не только природные ресурсы становятся объектом исследования многих экономистов. Значительное влияние на изменение отношения к окружающей среде оказывает неоклассическая экономическая школа. Именно в это время огромное внимание уделяется проблемам фиаско рынка. Несмотря на то, что приверженцы неоклассической экономической теории не связывают провалы рынка с проблемой охраны окружающей среды, широкое признание получает утверждение о том, что работа рыночного механизма порождает внешние негативные эффекты или отрицательные экстерналии. «Отрицательные экстерналии на конкурентном рынке порождают перепроизводство по сравнению с общественно эффективным объемом продукции, так как предельные издержки (МС) отдельного производителя меньше предельных общественных издержек (MSC)».

Начиная с 60-х гг. происходит формирование нового этапа развития экономики окружающей среды. Именно в этот период огромное внимание уделяется экологическому фактору экономического развития. По мнению Е.В. Рюминой, в это время в экономических кругах преобладают четыре точки зрения на взаимодействие экономики и окружающей среды. Рассматривая первую точку зрения необходимо отметить, что основным ориентиром является экономический рост, достигнутый путем эксплуатации природных ресурсов. Сторонники данной точки зрения придерживаются мнения о том, что рыночные механизмы и централизованное планирование вместе с техническим прогрессом способны преодолеть истощение природных ресурсов в долгосрочной перспективе. В качестве главного ориентира сторонники второй точки зрения ставят задачи охраны окружающей среды и менеджмента природных ресурсов, а экономический рост возможен только в течение некоторого времени при условии управления природными ресурсами. Приверженцы третьей точки зрения большое внимание уделяют охране окружающей среды. С этой целью требуются ограничения экономического роста для сохранения природных ресурсов, одновременно с учетом материальных и социальных потребностей населения. Рассматривая последнюю точку зрения, необходимо отметить, что ее сторонники считают, что «достижение экономического развития возможно лишь посредством минимальной эксплуатации природных ресурсов и высокой оценки природной среды вне зависимости от ее полезности» [13; 3]. Именно с появлением сторонников четвертой точки зрения значительной критике подвергается неоклассическая экономическая теория, в частности, предположение о том, что человек есть рационально действующий индивидуум. Сложившиеся проблемы окружающей среды являются результатом экономического роста в развитых индустриальных странах, а следовательно, в противоположность неоклассической теории возрастает роль государства как органа, регулирующего взаимодействие экономических субъектов. Несмотря на существующие разногласия, многие развитые страны опережают всех на один шаг, понимая, что защита окружающей среды, наряду с другими факторами, будет определять их конкурентное преимущество и в конечном счете составит его основу [10]. Такое понимание

обусловлено изменением восприятия природы и ее ресурсов как необходимых факторов производства, а следовательно, происходит переоценка роли государств в мировом производстве товаров и услуг.

Анализ результатов хозяйственной деятельности только с экономической точки зрения не позволяет объективно оценить существующие достижения человечества, а следовательно, необходимо наряду с экономическими достижениями рассматривать другие сферы деятельности. Проблема заключается в том, что подход, который учитывал бы экономическое развитие одновременно с социально-экологическими последствиями такого развития, вызывает противоречие в предпринимательской сфере. Так, с экономической точки зрения приоритетными становятся результаты, связанные с увеличением объемов производства и потребления, увеличением нормы прибыли, но при этом не учитывается негативная сторона, которая связана с нанесением ущерба природе и здоровью человека. Между тем, для объективной оценки результатов хозяйственной деятельности должны использоваться совокупные эколого-экономические показатели. Однако учет данных показателей связан с дополнительными издержками, следовательно, многие экономисты рассматривают их как негативный фактор, затормаживающий развитие той или иной отрасли или мировой экономики в целом. Кроме этого существенным разногласием являются различия в целях и принципах экологии и экономической теории. К примеру, «с точки зрения маркетинга, упаковка является неотъемлемой частью современного продукта, которая кроме функции сохранения несет еще много других функций, таких как рекламная, информационная» [2]. С экологической точки зрения упаковка является серьезным фактором загрязнения окружающей среды, поэтому необходимо применять технологии, способствующие сокращению наносимого окружающей среде вреда. Таким образом, серьезной проблемой является поиск компромисса между двумя противоположными задачами, связанными с сохранением окружающей среды и достижением экономического роста. В этом случае огромное значение уделяется государственному регулированию, которое должно способствовать поиску решения сложившейся проблемы.

В настоящее время признавать окружающую среду как часть экономики стали не только ученые-экономисты, но также менеджеры крупных компаний, которые перестали считать природные ресурсы «бесплатным товаром». Некоторые авторы (К. Рамус, У. Стигер, М. Винтер) высказывают мнение о том, что подобная ситуация связана с влиянием внешних факторов, таких как международные экологические организации, законодательство по окружающей среде, кредитно-финансовые учреждения и потребители [10]. Так, например, в настоящее время огромное влияние на производственно-хозяйственную деятельность оказывает организация Green Peace. В кругах «зеленых» встречаются утверждения о том, что с пропагандой все новых продуктов и услуг развитие производственной сферы в конце концов приводит к истощению ресурсов и загрязнению окружающей среды. Тем самым «необходимо заботиться о сокращении, а не увеличении объемов продаж, а если все же увеличивать объемы производства, то таких продуктов, которые замещают вредные для окружающей среды товары и услуги» [9]. Развивающиеся страны продолжают усиливать давление на компании, используя законодательство по окружающей среде. Так, законодательства ряда развитых стран смещают акцент с производственного процесса непосредственно на продукт. В Германии, например, существует соответствующий закон, предписывающий производителю нести ответственность за произведенный им товар в течение всего срока службы [10]. Другим фактором, влияющим на предпринимательскую деятельность, является потребитель, который становится все более требовательным по отношению к тем компаниям, у которых он приобретает товар. Даже к дешевым товарам наряду со стандартным набором таких требований, как внешний вид, комфортность и функциональность, предъявляются и такие, как возможность повторного использования или утилизации без ущерба окружающей среде.

Особым направлением развития экономики окружающей среды является процесс возникновения первых имитационных моделей эколого-экономических систем. Первая модель глобального развития современного мира была построена Дж. Форрестером. В результате интегрирования системы дифференциальных уравнений Дж. Форрестер получил кривые изменения во времени

основных параметров, таких как население, уровень жизни, природные ресурсы, капиталовложения и загрязнения (рис. 10.1). Дж. Форрестер пришел к выводу, что «уменьшение естественных ресурсов вызовет спад в промышленности, так как повышение цены на ресурсы вследствие истощения их запасов замедлит темпы роста капитальных вложений и приведет к сокращению производства» [11]. Однако данная модель связана с определенными допущениями. Дело в том, что при существующем уровне агрегирования точность практических результатов данной модели не может быть удовлетворительной. Потому «основные усилия последователей Форрестера направлены на детализацию структуры описания эколого-экономической системы, увеличение размерности параметрического пространства и соответственно числа дифференциальных уравнений, описывающих динамику взаимосвязи и взаимодействия различных факторов».

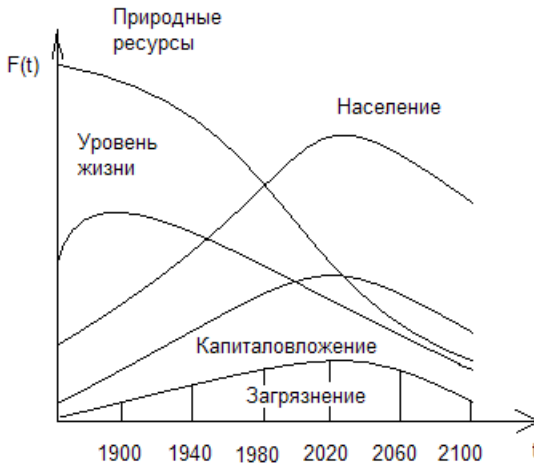


Рис. 10.1. Динамика развития мировой экологической системы по модели Дж. Форрестера [11, с. 14]

Одним из последователей Дж. Форрестера является Д. Медоуз. Отличительная черта модели Медоуза – наличие таких предпосылок, как удвоение начальных запасов или даже ограниченность природных ресурсов, контроль рождаемости, интенсификация

сельского хозяйства. Практическим выводом работы Медоуза можно считать необходимость нулевого экономического роста, способствующего замедлению экономического развития с целью достижения баланса между экономикой и экологией [11].

Данное направление развития экономики окружающей среды привело к появлению концепции экотопии. Суть данной концепции заключается в том, что любое экономическое развитие должно находиться в стадии застоя, что позволит снизить напряжение, оказываемое бизнесом на окружающую среду, используя такие радикальные меры, как сокращение мирового объема производства и потребления, переход к примитивному производству, отказ от научно-технического прогресса. Однако изменение приоритетов экономического развития и переход на концепцию экотопии представляются малореальными. При современном уровне технологий такой способ развития может привести к свертыванию промышленности, ориентации на натуральное сельское хозяйство, что, несомненно, скажется на понижении жизненных стандартов, в особенности потребителей развивающихся стран. По мнению Е.В. Рюминой, в работе «Пределы роста» Д. Медоуз полагал, что политические факторы изменяются намного медленнее, чем эколого-экономические процессы, в связи с чем было принято решение рассматривать их как постоянные. Такое допущение вызвало серьезные дискуссии, что в свою очередь привело к появлению новой работы М. Месаровича и Е. Пестеля. В данной работе делаются попытки преодолеть понимание мира как гомогенной системы путем деления его на десять регионов и учета в каждом регионе физических, экономических, социальных и других особенностей, которые, как отмечают авторы, определяют основные тенденции развития [10]. Кроме этого, все общество рассматривается с точки зрения иерархической структуры с шестью стратами. Страта первого уровня – геофизического – включает климат, почву, воду и т.д. Второй уровень – экологический – охватывает животный и растительный мир. Следующим является технологический уровень, представляющий производственную сферу человеческой деятельности. Страта четвертого уровня отражает демографические и экономические процессы. Предпоследний уровень включает социальные процессы. И, наконец, стратой высшего уровня является, по мнению авторов, внутренний

мир человека, его психологические и биологические особенности. В своей работе авторы приходят к выводу, что основной причиной глобального экологического кризиса является разрыв между экономическим развитием развитых и развивающихся стран [11]. М. Месарович и Е. Пестель выступают против индустриализации слаборазвитых стран, считая ее одной из главных причин загрязнения окружающей среды.

Проводя итог, необходимо отметить, что сторонники классической, неоклассической и кейнсианской экономической теории, рассматривая проблему достижения экономического роста, не выделяли окружающую среду как фактор, сдерживающий данный рост. Однако во второй половине XX в. стремительное развитие производственных сил, рост объема мирового потребления и производства, ухудшение экологической обстановки привели к необходимости пересмотра мировой стратегии развития. В этот период экономика окружающей среды начинает выделяться в самостоятельную экономическую науку. Особое внимание уделяется моделям мировой динамики, цель которых заключается в создании методов, позволяющих спрогнозировать экологическую катастрофу, а также найти способ предотвращения экстенсивного экономического развития.

Несмотря на существенные различия во взглядах, существует единое мнение, связанное с тем, что проблемы окружающей среды являются неизбежным результатом экономического роста и, как следствие, нуждаются в необходимости государственного вмешательства, призванного контролировать деятельность фирм, а также установления взаимоотношения с некоммерческими организациями. Огромное значение в становлении эколого-экономического развития играет оценка результатов хозяйственной деятельности. Существующие показатели не способны объективно оценить экономическое развитие мирового сообщества в целом или отдельной страны в частности. В результате этого необходимо проанализировать такие показатели, которые бы учитывали экологический фактор. В качестве объективных индикаторов экономического развития следует рассмотреть эколого-экономические показатели.

Любая форма жизни постоянно находится в поиске компромисса между присущим ей стремлением к росту и ограничениями

для такого роста. Стремление к постоянному расширению, преимущественному положению на рынке, максимизации прибыли за счет снижения любыми способами издержек производства было до недавнего времени общепризнанной основой предпринимательской деятельности [2]. Массовое производство и сбыт продукции в результате такой предпринимательской деятельности нередко приводил к неэффективному использованию ресурсов, повышению уровня загрязнения экосистемы, углублению циклических кризисов и перепроизводству. Традиционная модель экономического роста развитых стран не способна противостоять существующей угрозе экологической катастрофы и не может быть предложена развивающимся странам. Разрешение существующей проблемы возможно лишь в ракурсе устойчивого развития посредством сочетания эколого-экономических инструментов воздействия на субъекты предпринимательской деятельности. В литературе встречается большое количество определений устойчивого развития. Однако наиболее распространенное и общее определение предложено Комиссией ООН. Под устойчивым развитием она понимает такое развитие, которое способно удовлетворять потребности настоящего времени, но одновременно не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности [5]. Следовательно, в новой модели экономического развития должны лежать эколого-экономические механизмы организации производственных процессов, способствующих достижению высоких темпов экономического роста и одновременно не оказывающих негативного воздействия на окружающую среду.

Как известно из экономической теории, экономический рост представляет собой важнейшую цель развития страны. Экономисты, рассматривая экономический рост как несомненное благо, способствующее повышению жизненного уровня населения, не обращают внимания на его негативную сторону. Однако в ряде случаев достижение экономического роста осуществляется путем эксплуатации природных ресурсов. При этом производственный потенциал страны чаще всего деградирует. Примером такой деградации является наблюдаемый в последнее время в России рост экономики, который стал возможен в связи с резким повышением цен на нефть. Несмотря на все позитивные моменты, считается

нецелесообразным рассматривать данный рост как явление, вызванное социально-экономическим развитием страны в целом, так как это стало возможно лишь благодаря экспортно-сырьевой ориентации страны. Такая ситуация приводит к необходимости пересмотреть существующее понятие экономического роста в сторону его качественного развития. Экономика как система не является изолированной, она действует в пределах глобальной экосистемы, обладающей определенными возможностями воспроизводить и абсорбировать загрязнения [8]. Взаимоотношение между бизнесом и окружающей средой имеет достаточно чувствительную природу, в котором влияние одного фактора вызывает значительные изменения состояния другого фактора. Следовательно, развитие хозяйственной деятельности должно ограничиваться существующими физическими границами природной среды. Следствием понимания существующей проблемы является возрастающий интерес к экологическому фактору и, следовательно, к качественному экономическому росту.

При переходе на качественный экономический рост следует пересмотреть существующие экономические показатели, которые характеризуют развитие как мировой экономики в целом, так и отдельной страны в частности. Например, рассматривая наиболее распространенный показатель экономического развития ВВП, многие авторы высказывают мнение о том, что необходимо скорректировать данный показатель на величину использованных в производстве природных ресурсов. Таким образом, по мнению С.Н. Бобылева, в основе создания эколого-экономических показателей должен лежать экологически скорректированный показатель чистого внутреннего продукта (ЧВП) [1]. Однако создание такого показателя представляет собой достаточно сложную задачу, которая обусловлена существованием ряда методологических и статистических проблем. Ограничения и барьеры для учета экологического фактора в системе основных социально-экономических показателей развития страны связаны с дефицитом необходимой эколого-экономической информации. Значительным препятствием, сдерживающим создание эколого-экономического индикатора, является большое количество неточностей в имеющейся информации. Все это затрудняет поиск и обобщение физических показателей использования природных ресурсов. К общим

проблемам следует отнести недостаточность нормативной правовой базы отдельных стран.

По мнению С.Н. Бобылева, в основе создания индикатора устойчивого развития должна лежать система эколого-экономического учета (СЭЭУ), основной задачей которой является мониторинг окружающей среды [1]. Эколого-экономический учет позволит создать информационную базу, необходимую для проведения комплексной социальной, экологической и экономической политики. Значительные трудности испытывают многие развитые страны при адаптации данной системы. Так, включение экологической компоненты может нарушить стройность системы национальных счетов, экологические аспекты окажутся спрятанными в пределах экономических агрегатов [1]. До сих пор нет достаточно хорошо разработанной методологии стоимостной оценки экологического ущерба, совместимой с принципами построения национальных счетов. Не все экономические аспекты человеческой деятельности, в частности, касающиеся учета производительной деятельности, имеют отражение при расчете ВВП. В настоящее время большой научно-практический опыт в области эколого-экономических исследованиях накоплен в странах Европейского союза. Европейским агентством по окружающей среде ведется разработка ряда проектов по оценке наносимого окружающей среде экологического ущерба, вызванного хозяйственной деятельностью [13].

Несмотря на то что созданию индикатора устойчивого развития препятствует ряд субъективных и объективных факторов, авторы, обобщая имеющийся мировой опыт в данной области, выделяют несколько подходов [13]. Так, по мнению С.Н. Бобылева, представляется разумным выделить два подхода:

- разработка интегрированного, агрегированного индикатора, характеризующего степень устойчивости социально-экономического развития;

- разработка системы индикаторов, характеризующих различные аспекты устойчивого развития [1].

Первый подход ориентирован на макроэкономический уровень. Агрегированный эколого-экономический показатель представляет собой идеальный индикатор, способствующий более

качественному принятию решения на данном уровне. В частности создание такого показателя позволит не только характеризовать степень устойчивого развития отдельной страны, но мирового хозяйства в целом. Важным преимуществом такого индикатора является возможность сравнения экономического роста отдельных стран с учетом охраны окружающей среды. Основные разработки агрегированного показателя ведутся международными организациями. Примером такого показателя может служить разработанная Комиссией ООН система интегрированных экологических и экономических национальных счетов [3]. Одновременно с разработкой ООН Всемирным банком был предложен в качестве агрегированного индикатора показатель «истинных сбережений». Показатель истинных сбережений является результатом коррекции валовых внутренних сбережений, т.е. валового накопления, а основной смысл показателя заключается в изменении традиционных макроэкономических показателей за счет их коррекции на основе оценок истощения природных ресурсов и ущербов от загрязнения окружающей среды. Проведенные на основе методики истинных сбережений расчеты показали значительное расхождение традиционных экономических показателей и экологически скорректированных [1]. Данный показатель позволяет оценить загрязнения окружающей среды в случае, когда при формальном экономическом росте происходит экологическая деградация, а экологическая коррекция может привести к значительному сокращению эффекта традиционных экономических показателей вплоть до отрицательных величин их прироста. Кроме того, данными международными организациями предложены методики, позволяющие включить экологический фактор в национальные счета и показатели национального богатства. Наряду с этими показателями в настоящее время также довольно активно предпринимаются попытки рассчитать интегральные агрегированные индексы, базирующиеся на экологических параметрах. Появление индексов экологической устойчивости, «живой планеты» и давления на природу является существенным доказательством озабоченности мирового сообщества вопросами устойчивого развития [12].

Второй подход, связанный с созданием индикаторов устойчивого развития, основан на построении системы показателей,

которые могут отражать отдельные экономические, социальные, экологические и институциональные аспекты устойчивого развития. Примером такого подхода является методология Комиссии ООН по устойчивому развитию, а также исследования Всемирного банка по созданию «индикаторов мирового развития» [4]. Широкое признание в мире получила система экологических индикаторов Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Несмотря на существующие отличия данных подходов эколого-экономические индикаторы должны удовлетворять одинаковым основным критериям. По мнению С.Н. Бобылева, наиболее распространенными критериями являются:

- возможность использования на макроуровне в национальном масштабе;
- сочетание экологических и экономических аспектов;
- однозначная интерпретация для лиц, принимающих решения;
- наличие количественного выражения;
- опора на имеющуюся систему национальной статистики;
- репрезентативность для международных сопоставлений;
- возможность оценки во временной динамике [1].

Авторы схожи во мнении, что целесообразно иметь ограниченное число эколого-экономических индикаторов, что тесно связано с разработкой системы приоритетов. Большое количество индикаторов делает сложным процесс принятия решения, следовательно, становится труднее предсказывать степень устойчивости той или иной страны. В связи с этим представляется целесообразным ранжировать системы индикаторов по уровням приоритетности. Такой логике следовали практически все международные организации. По этой причине в последнее время широкое распространение получили системы базовых индикаторов, которые являются необходимым условием начального этапа работы по созданию национальной системы показателей устойчивого развития. В частности, Комиссией ООН по устойчивому развитию было принято решение по сокращению первоначально предполагаемых индикаторов более чем в 2 раза и использованию в качестве базовых 65 показателей. Индикаторы разработаны таким образом, чтобы обеспечить сопоставимость применяемой

в мировой практике классификации и одновременно отразить специфические проблемы и особенности экономик отдельных государств.

С.Н. Бобылев предлагает три подхода к построению системы базовых индикаторов, которые различаются по структуре и по принципам построения [1]. Основной смысл, заложенный в построении индикаторов, предполагает создание количественных характеристик выделенных проблем, имеющих опору на базу данных государственной статистики. Первый подход базируется на структуре индикаторов, в основе которых лежит анализ атмосферы, земли, пресной воды, биоразнообразия, экономической структуры, модели потребления и производства. Второй подход базируется на структуре, в которой определенной экономической и экологической проблеме соответствует свой индикатор. Третий подход является самым агрегированным, структура индикаторов базируется на видах капитала с выделением четырех приоритетных показателей.

Создание базовых индикаторов дает возможность охарактеризовать эколого-экономическую ситуацию в стране по основным направлениям и проблемам. Существующий набор эколого-экономических индикаторов может содержать 30–40 приоритетных базовых индикаторов [4]. В свою очередь в структуру приоритетных базовых эколого-экономических индикаторов могут быть включены показатели ВВП и истинных сбережений. Большое внимание следует уделять двум показателям: энергоёмкости и коэффициента обновления основных фондов. Динамика этих индикаторов имеет огромное экономическое, экологическое и социальное значение для страны. Главные достоинства этих индикаторов связаны с тем, что их можно измерить в динамике или сравнить с другими странами, экономическими структурами, технологиями. Показатель энергоёмкости отражает как экономические, так и экологические аспекты, в связи с этим энергоёмкость как эколого-экономический индикатор и индикатор устойчивого развития отражает важнейшие процессы в экономике и в воздействии на окружающую среду в настоящий момент и на перспективу. Наиболее распространенными являются следующие макроэкономические показатели энергоёмкости: энергоёмкость ВВП по производству энергоресурсов; энергоёмкость ВВП

по потреблению энергоресурсов; частные показатели энергоемкости ВВП (электроемкость, теплоемкость, нефтеемкость, углемкость, газоемкость ВВП) [1].

Опыт международных организаций и отдельных стран показывает, что разработка систем индикаторов устойчивого развития требует усилий квалифицированных специалистов и огромных финансовых затрат. Существующая проблема внедрения эколого-экономических индикаторов обусловлена значительными затратами, связанными с внедрением индикаторов в систему национальных счетов. Одновременно существует проблема оценки ряда природных ресурсов, что не позволяет в полной мере охарактеризовать качественный экономический рост, а следовательно, отсутствует стандартизированная система эколого-экономических показателей, которую можно было бы взять за основу. Однако, обобщая международный опыт в данном направлении, можно с уверенностью сказать, что определенные этапы решения этой проблемы пройдены, что позволяет сделать вывод о появлении в недалеком будущем индикаторов, характеризующих экономическое развития с учетом дальнейшего устойчивого развития.

Литература

1. Бобылев С.Н. Учет экологического фактора в системе индикаторов социально-экономического развития. URL: http://economy.rusrec.ru/mbrg/modern_methods/seminar_2/41.doc (дата обращения: 15.05.2017).
2. Бурлюкина Е., Секерин В., Васильченко Н. Экологический маркетинг в современном обществе // Маркетинг. 2002. № 4. С. 18.
3. Доклад конференции ООН по окружающей среде и развитию «Повестка дня на XXI век». URL: <http://www.un.org> (дата обращения: 19.05.2017).
4. Доклад о работе Организации Объединенных Наций. URL: <http://peace.unesco.ru/sust/docs/doklad2000.pdf> (дата обращения: 19.05.2017).
5. Земцова Л.В. Формирование экологического рынка: мировой и российский опыт. URL: <http://www.nsu.ru/ippk/confer06.01/15.doc> (дата обращения: 15.05.2017).
6. Козлова О.А. «Зеленые» маркетинговые стратегии организаций на продовольственном рынке // Практический маркетинг. 2010. № 10 (164). С. 3–10.

7. Козлова О.А. Экологический маркетинг: новый концептуальный подход и стратегический потенциал производителей // Вестник ОмГУ. Сер. «Экономика». 2011. № 1. С. 146–156.
8. Ломакин В.К. Мировая экономика: Учебное пособие. М.: ЮНИТИ, 2001. 305 с.
9. Пахимова Н. В. Экологический менеджмент: Учебное пособие. М.: Питер, 2003. С. 386.
10. Рамус К., Стигер У., Винтер М. Защита окружающей среды может обеспечить конкурентное преимущество // Маркетинг. 2001. № 1. С. 61.
11. Рюмина Е.В. Анализ эколого-экономических взаимодействий. М.: Наука, 2000. С. 6.
12. Укрепление глобальной устойчивости. URL: /<http://peace.unesco.ru/sust/docs/wssd-unesco.pdf> (дата обращения: 15.05.2017).
13. European Environment Agency. URL: /<http://www.eea.eu.int> (дата обращения: 19.05.2017).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Оценочный лист компетентности сотрудника

Ф.И.О. _____

Должность _____

Руководитель _____

Стаж работы _____

№	Критерии оценки	Оценка руководителя					Самооценка				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Наличие высшего образования										
2	Эффективность применения знаний на практике										
3	Знание современных методик управления и их успешное применение										
4	Умение мобилизовать коллектив на решение поставленных задач										
5	Знание основ трудового законодательства										
6	Разработка и применение на практике системы обучения персонала										
7	Знание современных методик аттестации персонала										
8	Знание методов оценки персонала										
9	Грамотная речь										
10	Владение системой мотивации персонала										
11	Организаторские способности										
12	Навыки публичных выступлений										
13	Умение анализировать										
14	Знание бизнеса, понимание стратегии										
15	Знание организации информационного обслуживания в организации										
16	Умение делегировать полномочия										

17	Нацеленность на развитие своего потенциала, регулярное посещение курсов по повышению квалификации												
Итого													
Общий балл													
Максимальный балл		85					85						
Максимальный суммарный балл		170											

**Оценочная анкета профессиональных
и личностных качеств сотрудника**

Ф.И.О., должность _____

Анкету заполнил _____

№	Категория	Балл
1	Ответственность	
	безответственен	1
	чувство ответственности недостаточно	2
	избегает брать на себя ответственность в сложных ситуациях	3
	как правило, не избегает ответственности за принятые решения	4
	всегда несет ответственность за принятые решения и их последствия	5
2	Инициативность	
	безынициативен	1
	не стремится к самостоятельной работе	2
	стремится к самостоятельной работе	3
	просит помощи только в сложных ситуациях	4
	инициативен	5
3	Целеустремленность	
	нецелеустремлен	1
	слабая целеустремленность	2
	способен поставить цель и идти к ней только при постоянном стимулировании и личной выгоде	3
	на среднем уровне	4
	высокая	5
4	Культурный уровень	
	низкий, грубит, конфликтный	1
	средний	2
	хороший	3
	высокий, разносторонний человек	4
	очень высокий	5
5	Честность	
	нечестный, сплетничает, способен к махинациям на работе	1
	может солгать, но ущерба организации не приносит	2

	честен только с некоторыми людьми, либо в зависимости от ситуации	3
	в меру честен	4
	очень честный	5
6	Отношение к работе	
	равнодушен, неисполнителен	1
	работает без интереса, но выполняет все требования	2
	работа в качестве осознанной необходимости	3
	предан своему делу	4
	очень активен, отдает работе все свое время и силы	5
Суммарный балл		
Максимальный суммарный балл		30

**Оценочный лист степени выгорания сотрудника
на рабочем месте**

Ф.И.О. _____

Должность _____

Стаж работы _____

Инструкция: прочитайте утверждения и решите, относятся они к вам или нет. За каждый ответ «да» начислите 0 баллов, «нет» – 1 балл.

1.	Каждый раз, когда на выходных я вспоминаю о работе, мое настроение портится	да	нет
2.	Если бы у меня была возможность уйти на пенсию, я сделал бы это не раздумывая	да	нет
3.	Меня раздражает коллектив	да	нет
4.	Меня раздражают клиенты, поставщики и другие	да	нет
5.	Я не хочу участвовать в курсах повышения квалификации	да	нет
6.	Я мысленно использую обидные прозвища в отношении своих коллег, клиентов и других	да	нет
7.	Мои обязанности приелись мне, я выполняю их на автомате	да	нет
8.	Не хочу узнавать ничего нового о своей работе	да	нет
9.	У меня нет желания рассказывать близким о том, как прошел мой день на работе	да	нет
10.	За последние три месяца мне не попала в руки ни одна специальная книга, из которой я почерпнул бы что-нибудь новое для себя	да	нет
Суммарный балл			

Оценочный лист совместимости сотрудников

Ф.И.О. _____

Должность _____

Критерии	Сотрудники				
	Ф.И.О.	Ф.И.О.	Ф.И.О.	Ф.И.О.	Ф.И.О.
Комфортно работать					
Оказывает помощь					
Хочу с ним работать					
Тесно общаемся на работе					
Общаемся помимо работы					
Всегда готов оказать ему помощь					
Вежливый и доброжелательный					
Не перекладывает работу на других					
Может поделиться знаниями и опытом					
Не возникает конфликтов					
Хочу участвовать с ним в проекте					
Без него коллектив опустеет					
Проявляет лидерские качества					
Итого по каждому сотруднику					

Личный план сотрудника

Ф.И.О. сотрудника _____

Текущая должность _____

Ф.И.О. линейного руководителя _____

Период планирования _____

№	Наименование	Срок исполнения	Метод контроля	Максимальное количество баллов	Набранное количество баллов

Дата составления _____

Руководитель _____

Сотрудник _____

Приложение 6

Сводная таблица балльной оценки сотрудников

Ф.И.О.	Максимальное количество баллов	Количество набранных баллов	Относительное отклонение, %
	100		
	100		
	100		
	100		
	100		
	100		
	100		
	100		
	100		
	100		
	100		
	100		
	100		
	100		
	100		
	100		
	100		
	100		
	100		
Итого			

Научное издание

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ РЕГИОНА
И ОРГАНИЗАЦИЙ В НОВЫХ
ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ**

Монография

Литературный редактор *Н.В. Титова*
Технический редактор *Н.В. Титова*

Изд. лиц. ЛР № 020742. Подписано в печать 19.12.2017
Формат 60×84/16. Бумага для множительных аппаратов
Гарнитура академическая. Усл. печ. листов 15,4
Тираж 300 экз. Заказ 1881

*Отпечатано в Издательстве
Нижевартовского государственного университета
628615, Тюменская область, г.Нижевартовск, ул.Дзержинского, 11
Тел./факс: (3466) 43-75-73, E-mail: izdatelstvo@nggu.ru*