

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ НАУЧНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

СОВРЕМЕННАЯ МОДЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОГО БИЗНЕСА

КНИГА 14

МОНОГРАФИЯ

Под общей редакцией
кандидата экономических наук С.С. Чернова



НОВОСИБИРСК
2015

УДК 330.33
ББК 65.290.2
С 56

Коллектив авторов:

*Е.Э. Головчанская, М.Ф. Григорьев, И.Г. Драгилев,
Р.С. Златева, И.Д. Клеймёнычева, Т.Л. Короткова,
А.А. Кузубов, Н.Б. Куршакова, Н.А. Николаева,
В.В. Панкратов, А.О. Солдатова, Н.М. Черноградская, П.А. Шорр*

Под общей редакцией

кандидата экономических наук, доцента С.С. Чернова

Рецензенты:

*доктор экономических наук, профессор Ж.А. Мингалёва
доктор экономических наук, профессор Г.М. Самостроев*

С 56 **Современная модель эффективного бизнеса:** монография. Книга 14 / Е.Э. Головчанская, М.Ф. Григорьев, И.Г. Драгилев и др. / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2015. – 192 с.

ISBN 978-5-00068-454-2

Среда, в которой функционируют предприятия, радикально изменилась. В нестабильных экономических условиях на первый план выходит проблема рационализации бизнеса, включающая широкий круг вопросов. В монографии исследованы вопросы управления конкурентоспособностью предприятия, оценки качества услуг, организации инновационной деятельности, развития регионального животноводства и необходимости государственной поддержки внешнеэкономической деятельности в условиях неблагоприятной геополитической и экономической обстановки.

Монография предназначена студентам, аспирантам экономических факультетов ВУЗов, слушателям школ бизнеса, руководителям, менеджерам, экономистам малых, средних и крупных коммерческих структур, также может быть полезна всем, кто проявляет интерес или занимается бизнесом, изучает проблемы экономики и управления в условиях перехода к рыночным отношениям.

**УДК 330.33
ББК 65.290.2**

ISBN 978-5-00068-454-2

© Е.Э. Головчанская, М.Ф. Григорьев,
И.Г. Драгилев и др., 2015
© ООО «ЦРНС», 2015

АВТОРСКИЙ КОЛЛЕКТИВ

Головчанская Е.Э., Белорусский государственный университет (Республика Беларусь, г. Минск), доцент кафедры Инновационного менеджмента, кандидат экономических наук – *глава 6* (в соавторстве).

Григорьев М.Ф., Якутская государственная сельскохозяйственная академия (г. Якутск), старший преподаватель кафедры «Природообустройство» Инженерного факультета – *глава 7* (в соавторстве).

Драгилев И.Г., Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (г. Владивосток), доцент кафедры Международного маркетинга и торговли, кандидат технических наук, доцент – *глава 3*.

Златева Р.С., «Demetra Development» LTD (Republic of Bulgaria, Shumen), PhD – *глава 2*.

Клеймёнычева И.Д., Белорусский государственный университет (Республика Беларусь, г. Минск), аспирант кафедры Инновационного менеджмента – *глава 6* (в соавторстве).

Короткова Т.Л., Национальный исследовательский университет «МИЭТ» (г. Москва), профессор кафедры Маркетинга и управления проектами, доктор экономических наук, профессор – *глава 5*.

Кузубов А.А., Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (г. Владивосток), доцент кафедры «Международного бизнеса и финансов», кандидат экономических наук – *глава 1*.

Куриакова Н.Б., Омский государственный университет путей сообщения (г. Омск), профессор кафедры «Экономика транспорта, логистика и управление качеством», и.о. заведующего кафедрой, доктор экономических наук, доцент – *глава 4*.

Николаева Н.А., Якутский научно-исследовательский институт сельского хозяйства (г. Якутск), ведущий научный сотрудник лаборатории разведения и селекции крупного рогатого скота, кандидат сельскохозяйственных наук – *глава 7* (в соавторстве).

Панкратов В.В., Якутская государственная сельскохозяйственная академия (г. Якутск), профессор кафедры «Технология переработки продукции животноводства, общественного питания и товароведения», доктор сельскохозяйственных наук, профессор – *глава 7* (в соавторстве).

Солдатова А.О., ОАО «МСП Лизинг» (г. Москва), руководитель pr-департамента, Кандидат экономических наук – *глава 1*.

Черноградская Н.М., Якутская государственная сельскохозяйственная академия (г. Якутск), доцент кафедры «Общая зоотехния» Агротехнологи-

ческого факультета, кандидат сельскохозяйственных наук, доцент – *глава 7* (в соавторстве).

Шорр П.А., Белорусский государственный университет (Республика Беларусь, г. Минск), магистрант кафедры Инновационного менеджмента – *глава 6* (в соавторстве).

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	9
ГЛАВА 1. ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ	12
1.1. Системно-целевой подход механизма стратегического управления конкурентоспособностью	12
1.2. Модель оценки конкурентоспособности предприятия	20
1.3. Определяющие факторы конкурентоспособности предприятия	25
Библиографический список к главе 1	29
CHAPTER 2. ONE APPROACH FOR ACHIEVING COMPETITIVENESS THROUGH MARKETING STRATEGY DEVELOPMENT	30
2.1. Analysis and evaluation of basic elements of company's environment	30
2.2. Developing a corporate business concept	35
2.3. The marketing strategy as part of the general strategy for economic development and competitiveness of the company	37
References to chapter 2	48
ГЛАВА 3. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА УСЛУГ В СФЕРЕ СЕРВИСА	49
3.1. Общие сведения о сфере сервиса Приморского края	49
3.2. Сравнительная характеристика применения различных методов оценки качества услуг	54
3.3. Выбор методов оценки качества услуг на примере предприятий отдельных видов деятельности в сфере сервиса Приморского края	60
Библиографический список к главе 3	71
ГЛАВА 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТА МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА	72
4.1. Теоретические основы маркетинга персонала	73

4.2. Особенности внутрифирменного обучения персонала	74
4.3. Характерные черты корпоративного университета	77
4.4. Корпоративный университет ОАО «РЖД» – этапы формирования и результаты деятельности	82
4.5. Концепция корпоративного университета	88
4.6. Методические рекомендации по формированию корпоративного университета как инструмента маркетинга персонала.....	91
Библиографический список к главе 4	93
ГЛАВА 5. КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД ПРИ ОЦЕНКЕ И АНАЛИЗЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НАУКОЁМКИХ ИННОВАЦИЙ	95
5.1. Концепция комплексного подхода к анализу конкурентоспособности инновационной продукции	95
5.2. Процессы оценки и обеспечения конкурентоспособности инновационной продукции	98
5.3. Методология исследования конкурентоспособности новой продукции на основе концепции маркетинга инноваций.....	104
5.4. Роль информационных технологий в маркетинговом сопровождении и анализе конкурентоспособности инноваций	111
Библиографический список к главе 5	113
ГЛАВА 6. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ	114
6.1. Анализ эффективности управления инновационной деятельностью в системе менеджмента РУП «Белтелеком» на современном этапе развития экономики Республики Беларусь	114
6.2. Пути совершенствования инновационной деятельности предприятия РУП «Белтелеком» на современном этапе развития экономики Беларуси	120
6.3. Экономическое обоснование направлений совершенствования инновационной деятельности в системе менеджмента РУП «Белтелеком».....	126
Библиографический список к главе 6	132

ГЛАВА 7. УЛУЧШЕНИЕ СЕЛЕКЦИОННО-ПЛЕМЕННОЙ РАБОТЫ – ОСНОВА УСТОЙЧИВОГО РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ЖИВОТНОВОДСТВА ЯКУТИИ В НОВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ.....	133
7.1. Селекционно-племенная работа в молочном скотоводстве	137
7.2. Рост и развитие телок при формировании типа конституции.....	138
7.3. Рост и развитие племенных телят в Элеверной ферме «Сыырдаах» пригородного хозяйства г. Якутска	148
7.4. Технология выращивания телят в Элеверной фермы «Сырдах»	150
7.5. Кормление племенного молодняка в условиях центральной Якутии.....	153
7.6. Кормление дойных коров в племенной ферме «Сыырдаах»	155
Библиографический список к главе 7.....	157
ГЛАВА 8. ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ НЕБЛАГОПРИЯТНОЙ ГЕОПОЛИТИКИ И МИРОВОЙ КОНЬЮНКТУРЫ.....	161
8.1. Антикризисный план Правительства и курс на импортозамещение	161
8.2. Необходимость диверсификации экономики.....	161
8.3. Отказ от сырьевой зависимости	162
8.4. Протекционизм против открытой экономики.....	162
8.5. Комплексный подход в реализации курса на импортозамещение	163
8.6. Отраслевые планы по поддержке приоритетных проектов.....	164
8.7. Фонд развития промышленности	166
8.8. Меры государственной поддержки экспорта в Российской Федерации	167
8.9. Поддержка экспорта в группе Внешэкономбанка	168
8.10. Роль институтов развития в обеспечении государственной поддержки внешнеэкономической деятельности	169
8.11. ЭКСАР.....	171

8.12. Экспорт российских товаров, работ и услуг	173
8.13. РОСЭКСИМБАНК.....	178
8.14. Государственная поддержка субъектам малого и среднего предпринимательства, вовлеченным в производство экспортной продукции и реализации импортозамещающих проектов.....	181
8.15. Российский Банк поддержки малого и среднего предпринимательства (МСП Банк). Лизинговая компания МСП Лизинг.....	184
8.16. Другие меры стимулирования развития экспортной деятельности российских предприятий.....	185
8.17. Информационная поддержка внешнеэкономической деятельности	186
8.18. Истории успеха: от теории к практике	188
Библиографический список к главе 8	189

ПРЕДИСЛОВИЕ

Наряду с воздействием таких явлений, как экономическая среда предпринимательского бизнеса, его горизонтальная и вертикальная инфраструктура, политическая, правовая и иные неэкономические среды предпринимательского бизнеса, современные предприниматели во всех странах с рыночно ориентированной экономикой постоянно ощущают влияние еще одного объективного явления – современной системы бизнеса.

Понятие «системы бизнеса» определяет очень важные свойства современного бизнеса – его системный характер, наличие в современном предпринимательстве особых системных качеств, закономерный характер эволюции деловых отношений, а также соответствие многообразных способов проявления предпринимательства в странах с рыночно ориентированной экономикой общемировой тенденции развития предпринимательского бизнеса.

Современный бизнес является органической системой. Его возникновение, последовательная эволюция и нынешнее устойчивое состояние стали возможными благодаря естественной необходимости. В силу естественной необходимости действуют все субъекты предпринимательского бизнеса, постоянно вступая друг с другом и со своим непредпринимательским окружением во взаимные деловые отношения. Данные отношения имеют закономерную природу – все, что происходит в современной системе бизнеса объективно и неизбежно.

Закономерная природа предпринимательского бизнеса, развитие его на началах естественной необходимости, неразрывная взаимная зависимость между элементами его содержания и технологий, составляющих единое целое, формируют системный характер современного предпринимательского бизнеса. В современном бизнесе все подчинено строгим причинно-следственным связям, внутренней логике развития деловых отношений как единого целого.

Системный характер современного бизнеса, его целостность и устойчивость обусловлены тем, что данные тенденции уравнивают друг друга. Субъекты бизнеса конкурируют между собой; они стремятся монополизировать рынок, но понимают, что монополизация рынка приведет к краху рынка, а, следовательно, в конечном счете, и их бизнеса. Целостность и устойчивость современной системы бизнеса обеспечиваются на основе не механического объединения субъектов бизнеса и принудительного соподчинения их деловых интересов, а интеграции их связей в результате взаимного учета интересов.

Согласие интересов в современной системе бизнеса базируется на принятии всеми субъектами деловых отношений долговременных взаимных

обязательств по соблюдению делового суверенитета друг друга. Все стороны соглашаются с правом каждого добросовестного предпринимателя на отстаивание собственных интересов и на их реализацию. Соглашаясь на признание права каждого добросовестного субъекта деловых отношений на реализацию своих деловых интересов, современные предприниматели вольно или невольно интегрируют собственную деловую деятельность в единую систему бизнеса.

В монографии исследован достаточно широкий перечень элементов современной системы построения эффективного бизнеса.

Процессы реформирования экономических отношений и создания новых рыночных условий хозяйствования обусловили необходимость поиска путей повышения конкурентоспособности предприятий. Одним из ведущих направлений является формирование механизма стратегического управления конкурентоспособностью предприятий, который обеспечивает максимально высокий и устойчивый уровень конкурентоспособности путем формирования управленческих решений их реализации в системе управления. В теоретических и методических аспектах остаются недостаточно изученными проблемы повышения конкурентоспособности, укрепления конкурентных позиций предприятий, разработки эффективных конкурентных стратегий и совершенных механизмов стратегического управления конкурентоспособностью. Фундаментальный характер научной проблемы, исследованной в первой главе монографии, определяется отсутствием среди ведущих экономических школ единых подходов к формированию системы и механизма стратегического управления конкурентоспособностью предприятий.

Во второй главе представлен один из возможных подходов к разработке корпоративной стратегии маркетинга в сфере дизайн-услуг. Определяя набор видов деятельности для использования конкурентных преимуществ, подход нацелен на создание необходимых условий для принятия обоснованных управленческих решений в области стратегического маркетинга.

В третьей главе приведена динамика развития сферы сервиса Приморского края, рассмотрены методы оценки качества услуг в сфере сервиса, на примере предприятий отдельных сфер сервиса Приморского края осуществляется выбор показателей оценки качества услуг.

В современных условиях вопрос обеспечения предприятий персоналом с необходимым уровнем профессиональных, личных и корпоративных компетенций продолжает оставаться сложной задачей, требующей новых подходов к решению. Одним из них является использование инструментов маркетинга. Материал, представленный в четвертой главе монографии, содержит результаты изучения специфики дополнительного профессионального обучения в качестве одного из инструментов маркетинга персонала.

В пятой главе исследуется возможность комплексного подхода при решении проблемы повышения конкурентоспособности наукоёмкой продукции. Решение этой проблемы на практике осложнено тем, что отсутствует система

показателей, позволяющих оценить уровень их конкурентоспособности с позиций всех участников рыночных процессов («4П»): Производителей, Посредников, Продавцов и Покупателей. Каждый из участников товарообменных процессов имеет собственные автономные цели при совершении сделки, которые часто не совпадают с целями других субъектов рынка.

В шестой главе проведено исследование системы менеджмента РУП «Белтелеком», а также эффективности инновационной деятельности в рамках этой системы. Сделан краткий обзор некоторых статистических данных результатов инновационной деятельности Беларуси. Выявлены проблемы управления инновационной деятельностью РУП «Белтелеком». Предложены пути их решения путем внедрения передовых технологий электросвязи, а также построения новых структурных подразделений в системе менеджмента, приведено их экономическое обоснование.

В седьмой главе представлена возможность улучшение селекционно-племенной работы как основа устойчивого регионального развития животноводства Якутии в условиях экономических санкций. Рассмотрены особенности селекционно-племенной работы в специализированном скотоводстве Республике Саха (Якутия). Изучены конституциональные особенности племенных телок холмогорской породы. В работе приводятся данные роста и развития племенных животных в элеваторной ферме «Сыырдаах». Рассмотрена технология выращивания ремонтных телок до года. Актуализирован вопрос кормления племенного молодняка и дойных коров крупного рогатого скота.

Внешнеэкономическая деятельность в условиях недружественного глобального окружения, агрессивной геополитики, экономических санкций предполагают особые программы поддержки экспорта и развитие импортозамещающих производств. На этих два направления работы обращает внимание автор заключительной главы монографии. Важную роль в обеспечении финансовой поддержки, а также реализации мер нефинансового стимулирования играют институты развития. Системообразующим интегратором выступает Внешэкономбанк.

Монография предназначена студентам, аспирантам экономических факультетов ВУЗов, слушателям школ бизнеса, руководителям, менеджерам, экономистам малых, средних и крупных коммерческих структур, также может быть полезна всем, кто проявляет интерес или занимается бизнесом, изучает проблемы экономики и управления в условиях перехода к рыночным отношениям.

Центр развития научного сотрудничества выражает признательность всем исследователям, принявшим участие в написании книги.

ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1. Системно-целевой подход механизма стратегического управления конкурентоспособностью

Стратегия управления конкурентоспособностью предприятий должно базироваться на построении и реализации механизма управления, который по определению отдельных ученых-экономистов, охватывает такие составляющие элементы: объект управления, цели развития; в качестве количественного аналога целей – критерии деятельности, элементы управления – составляющие объекта управления и факторы, влияющие на достижение поставленных целей; инструментарий влияния на элементы управления. Механизм управления представляет собой совокупность организационных, мотивационных, экономических, законодательных способов взаимодействия и согласования интересов всех участников и его формирование должно происходить на основе системы организационных, мотивационных, экономических, законодательных механизмов [7, с. 82].

По нашему мнению, механизм управления конкурентоспособности можно определить, как совокупность ресурсов, методов, средств, инструментов и рычагов влияния на рыночные процессы, которые применяются руководящими органами всех уровней для достижения целей экономического развития элемента экономической системы.

В целом механизм управления конкурентоспособностью следует рассматривать и как элемент интегрированной системы управления конкурентоспособностью, что влияет на факторы, от состояния которых зависит результат деятельности управляемого объекта.

Методология механизма стратегического управления предусматривает формирование системы, которая включает цель, задачи, принципы, методы, функции. В частности:

- Цель – создание сбалансированного механизма стратегического управления и формирования условий для совершенствования процесса его функционирования;
- Задача – эффективное использование финансовых ресурсов на создание и поддержание механизма стратегического управления конкурентоспособностью; функционирования с высокой степенью ис-

пользования организационно-технического и интеллектуального потенциала; внедрение моделей менеджмента, адекватных новым экономическим условиям; качества, скорости и эффективности преобразования ресурсных потоков в товары надлежащего качества и количества; обеспечение гибкости, мобильности, в условиях высокого риска и усиление нестабильности внешней среды;

- Принципы – системного подхода, управления развитием, стратегической альтернативности, оптимальности, проектного анализа;
- Методы – математическое моделирование, бизнес-моделирование, методология структурного анализа и проектирования, прогнозирования, функционально-стоимостной анализ, бизнес инжиниринг, реинжиниринг бизнес-процессов;
- Функции – планирование, проектирование, стандартизация, организация, контроль, анализ, корректировка. [8, с. 282].

О принципах формирования механизма стратегического управления конкурентоспособностью предприятия, необходимо отметить, что комплексы соответствующих технических, управленческих и технологических мероприятий должны разрабатываться, исходя из целевой установки на основе целостной системы принципов, в качестве которых целесообразно использовать следующие семь групп:

1. Общесистемные принципы:

- Комплексность – отдельные звенья механизма стратегического управления конкурентоспособностью должны быть встроены во все функциональные подразделения предприятия;
- Системность – процесс разработки и реализации механизма стратегического управления конкурентоспособностью должен основываться на методологии системного анализа;
- Динамичность – принятые стратегические решения по управлению конкурентоспособностью должны основываться на динамических рядах оценок стратегических возможностей и конкурентных позиций предприятия;
- Непрерывность – работа над стратегией управления конкурентоспособностью должна вестись постоянно, с отслеживанием скачкообразных изменений составляющих ее факторов;
- Оптимальность – управленческий выбор основывается на использовании критериального базиса отражает принцип оптимальности, который следует из принятой на предприятии системы ценностных установок;
- Конструктивность – механизм стратегического управления должен формулировать стратегии и тактику управления конкурентоспособностью, обосновывать их выбор и разрабатывать пути их реализации.

2. Принципы управления развитием; развития систем, моделирования, принятия управленческих решений, самоорганизации, синергизма (для адекватного описания механизма управления конкурентоспособностью необходимо использовать подход на основе самоорганизации и ориентироваться на выполнение основных принципов синергетики как базовой теории самоорганизации).
3. Стратегические принципы; концентрация усилий, баланс рисков, сотрудничество.
4. Принцип информированности и достаточности участников процесса управления.
5. Принцип использования непрерывного мониторинга, предусматривающий постоянное наблюдение и контроль за реализацией и динамикой жизненного цикла процесса управления конкурентоспособностью предприятия.
6. Принцип обеспечения и поддержки диверсификации стратегий управления конкурентоспособностью предприятия постоянно отслеживает и формирует альтернативные варианты стратегий управления.
7. Принцип обратной связи, позволяет сделать механизм управления конкурентоспособностью адаптивным по отношению к трансформациям рыночной среды. Этот принцип позволяет провести необходимые структурные, организационные и ресурсные изменения на предприятии [4, с. 122].

Для выявления и осознания целей, состава и содержания процесса формирования механизма управления конкурентоспособностью, организации планирования и контроля за обеспечением определенного уровня конкурентоспособности, необходимо определить и построить структуру, под которой понимается совокупность взаимосвязанных элементов и процессов. На основе структуры строятся различные структурные модели объекта и его окружения, которые используются в процессе управления. Таким образом, структура процесса формирования механизма стратегического управления конкурентоспособностью и ее использование является одним из центральных элементов современной методологии управления. Структура должна представлять собой иерархическую декомпозицию процесса управления на составные части (элементы, модули), необходимые как для планирования и контроля динамики процесса, так и для различных участников проекта [3, с. 62].

На наш взгляд, механизм стратегического управления конкурентоспособностью должен включать следующие структурные блоки (элементы):

- Цели управления, трансформированные в критерии управления (количественный аналог целей). При этом под целью понимается, во-первых, желаемый результат деятельности, достигнутый в пределах некоторого интервала времени; во-вторых, доведенный результат и заданные условия реализации общей задачи;

- Факторы управления (элементы объекта управления и их связи, на которые осуществляется воздействие в интересах достижения поставленных целей);
- Методы воздействия на факторы (инструментарий, способы и технология достижения поставленных целей);
- Ресурсы управления (материально-технические, финансовые, социальные, институциональные и другие ресурсы, при использовании которых реализуется выбранный метод управления и обеспечивается достижение поставленной цели).

При этом структура процесса формирования механизма должна удовлетворять следующим правилам:

1. Каждый уровень иерархии декомпозиции должен иметь законченный вид или охватывать всю совокупность частей процесса, представленного на данном уровне детализации.
2. Характеристики элементов процесса на каждом уровне иерархии структуры должны быть сравнимы, сопоставимы.
3. Нижний уровень декомпозиции должен содержать элементы (модули), на основе которых могут быть четко определены все данные, необходимые и достаточные для управления конкурентоспособностью.

Принятая структура с выделенной в ней иерархией устойчивых элементов образует основу процесса формирования механизма управления конкурентоспособностью. Вот почему именно принятая структура должна использоваться в течение всего жизненного цикла объекта, хотя сама она может претерпевать изменения в ходе осуществления процесса управления конкурентоспособностью. Согласно вышеизложенной точки зрения о структуре механизма управления конкурентоспособностью, процесс его формирования можно представить в виде следующего алгоритма (рис. 1.1):

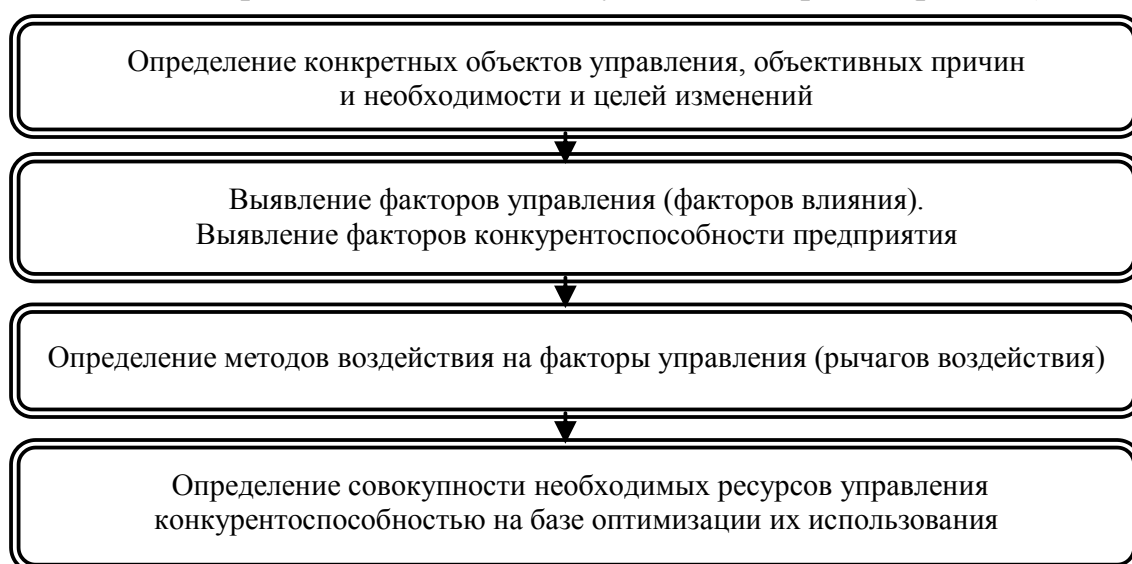


Рис. 1.1. Процесс формирования механизма стратегического управления конкурентоспособностью предприятия

Совокупность мероприятий по формированию механизма управления конкурентоспособностью состоит из объектов и действий или процессов для создания этих объектов и проявляется как диалектическое взаимодействие следующих шагов.

Первый шаг. Для определения конкретных объектов управления и целей изменений состояния или деятельности этих объектов, должны быть найдены и сформулированы основные и частичные цели. Критериями механизма управления конкурентоспособностью, по нашему мнению, необходимо считать достижения устойчивой динамики следующих показателей, отражающих:

- Взаимосвязь факторов, обеспечивающих конкурентоспособность предприятия;
- Уровень капитализации производства (стратегические планы предприятия по капитализации)
- Повышение эффективности хозяйственных связей на рынке товаров, услуг, капитала;
- Снижение финансового риска;
- Повышение эффективности структуры производства и потребления.

Второй шаг процесса формирования механизма управления конкурентоспособностью предприятия заключается в выявлении факторов управления, на которые необходимо воздействовать, чтобы выполнить задачи и достичь поставленных целей. Такими факторами являются свойства и элементы объекта управления в целом, отдельные характеристики этих элементов, их связь с другими элементами, связь объекта управления с конкурентной средой. Так как объект управления (механизм управления конкурентоспособностью) обладает свойствами системности, изменение состояния того или иного фактора под влиянием управляющего воздействия приводит к изменению состояния объекта управления в целом или отдельных его частей. Для организации воздействия на факторы управления необходимо выявить их совокупность и степень соответствия критериям управления с тем, чтобы оценить потребность и возможность мобилизации ресурсов для приведения факторов управления в соответствии с поставленной целью (критерием). Считаем, что в ходе формирования механизма стратегического управления конкурентоспособностью должны быть учтены группы факторов, которые в совокупности составляют конкурентный потенциал предприятия. В свою очередь, управление конкурентоспособным потенциалом предприятия требует проведения следующих действий:

- Выявление структуры конкурентоспособного потенциала;
- Формирование методики его диагностики, оценка элементов, образующих конкурентоспособный потенциал;
- Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия;
- Анализ конкурентных преимуществ и слабых сторон деятельности предприятия;

- Разработка конкурентных стратегий по сохранению и развитию конкурентоспособного потенциала.

На наш взгляд, основными характеристиками конкурентоспособного потенциала предприятия является структура, то есть элементы, образующие потенциал, их взаимосвязь и взаимозависимость; возможности потенциала предприятия, как реализованы, так и нереализованные; ресурсы, необходимые для реализации возможностей; знания, навыки и умения, которые позволяют использовать ресурсы потенциала предприятия. Модель потенциала предприятия определяется:

- Объемом и качеством имеющихся у него ресурсов (численностью занятых, основными производственными и непроизводственными фондами, оборотными фондами или материальными запасами, финансовыми и нематериальными ресурсами – патентами, лицензиями, информацией, технологии);
- Способностями сотрудников (специалистов, рабочих, вспомогательного персонала), их образовательным, квалификационным, психофизиологическим и мотивационным потенциалом;
- Возможностями менеджмента оптимально использовать имеющиеся у предприятия ресурсы (подготовкой, талантом и профессиональной адаптацией менеджеров, умением создавать и обновлять организационные структуры);
- Инновационными составляющими (т.е. способностью предприятия к обновлению производства, изменения технологии);
- Информационными ресурсами (т.е. возможностью оперативно обрабатывать информацию для использования ее в производстве);
- Финансовым положением (наличием ресурсов, кредитоспособностью предприятия, внутренней и внешней задолженности).

Конкурентоспособный потенциал предприятия – это совокупность организационных, финансово-экономических, трудовых, информационных, технологических и других ресурсов предприятия [3, с. 102]. Наиболее целесообразным и эффективным для решения проблемы управления конкурентоспособным потенциалом применение системного и ситуационного подхода. В условиях осложнения функциональных внешних и внутренних связей необходимо создание эффективной комплексной системе поддержки конкурентоспособного потенциала предприятия, которая была бы адекватной современным требованиям, учитывала динамику рынка, основывалась на принципах адаптивности и создавала возможности гибкого и быстрого принятия управленческих решений. Такая система должна включать комплекс постоянно действующих инновационных, инвестиционных, маркетинговых, материальных, организационно-управленческих, социальных, кадровых мероприятий, направленных на обеспечение и поддержание необходимого уровня конкурентоспособности предприятия [3, с. 109].

Степень согласованности критериев управления и факторов управления можно оценить сопоставлением плановых и достигнутых показателей в результате мобилизации вышеуказанных ресурсов.

Третий шаг процесса формирования механизма стратегического управления конкурентоспособностью предприятия заключается в установлении методов воздействия на факторы управления. Характер воздействия зависит от природы фактора и его восприимчивости к тем или иным методам воздействия. В зависимости от комплексности воздействия на различные факторы определяется комплексность механизма управления в целом. С помощью методов управленческого воздействия формируются ресурсы, необходимые для регулирования процессов конкурентного взаимодействия элемента экономической системы, осуществляются практические меры, обеспечивающие влияние управленческих структур на процессы рыночного взаимодействия.

Четвертый шаг процесса формирования механизма стратегического управления конкурентоспособностью предприятия заключается в определении совокупности необходимых ресурсов управления. Под ресурсами управления следует понимать источники воздействия на факторы управления. Эти источники могут носить различную природу: финансовую, материальную, социальную. Источники влияния не являются изолированными, так как образуются в результате взаимного влияния. В ходе реализации механизма управления используются различные ресурсы, причем, отдельные группы ресурсов представляет собой комбинацию других видов ресурсов, которые ограничены. В связи с этим, механизм управления конкурентоспособностью должен выполнять следующие функции:

- управление временем;
- управление стоимостью;
- управление персоналом;
- управление взаимодействиями и информационными связями;
- управление обеспечением определенного уровня конкурентоспособности.

Декомпозиция объектов и функций механизма управления конкурентоспособностью носит условный характер и полезная больше для анализа системы управления, чем для синтеза, так как в действительности при управлении происходит интеграция управления по отдельным компонентам. Во многом интегрирующую роль играют модели, методы и средства, используемые в процессе управления. Так, с помощью техники сетевого планирования и прогнозирования может осуществляться управление несколькими компонентами механизма управления конкурентоспособностью предприятия не последовательно, а параллельно, с учетом всех требований динамичной окружающей среды [2, с. 72].

Все составляющие механизма стратегического управления конкурентоспособностью предприятия являются многоуровневыми, то есть предпола-

гают управленческое взаимодействие не только на уровне предприятия, но и согласование действий регламентационной составляющей окружающей среды. Поэтому эффективность применения любого структурного элемента механизма напрямую зависит от согласованности действий управленцев, а также от всех уровней власти. Таким образом, сущностью механизма управления конкурентоспособностью предприятия является целенаправленное взаимодействие структур управления всех иерархических уровней как внутри объекта внедрения механизма, так и его окружения, и влияния их на субъект экономической системы в интересах достижения намеченных стратегических целей.

При разработке механизма стратегического управления конкурентоспособностью необходимо рассматривать его как многоаспектную систему. Он должен разрабатываться как гетерогенный механизм, обеспечивающий взаимодействие предприятия посредством стратегий управления по гетерогенной среде, включающей в себя рыночную, экологическую и социальную составляющие.

Разработанный на рассмотренных выше общесистемных принципах механизм стратегического управления конкурентоспособностью предприятия может быть эффективно действующим, если он учитывает и обеспечивает:

- Оптимальное сочетание централизованной и децентрализованной инициативы;
- Единство целей и действий всего предприятия и отдельных его звеньев;
- Систему мотивации, заинтересованность всех исполнителей в повышении конкурентоспособности предприятия;
- Использование современных технологической и технической баз управления, позволяющие с минимальными ресурсами решить вопрос обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Предложенный механизм должен функционировать как программно-целевая структура управления, которая по типу управления по проекту, то есть обладать полномочиями по контролю и обеспечению реализации, иметь финансовые, материально-технические и человеческие производственные ресурсы.

На основе рассмотренных выше требований системно-целевого подхода и принципов построения нами разработан механизм стратегического управления конкурентоспособностью предприятия, блок-схема которого отражена на рис. 1.2.

Этот механизм представляет собой специфическую многофункциональную и многокомпонентную систему, состоящую из комплекса взаимосвязанных блоков, подверженных воздействию внешних и внутренних факторов.

Как видно из рис. 1.2, структуру основных элементов механизма управления конкурентоспособностью формируют программно-целевые блоки,

отражающие необходимые действия, конкретные организационные, экономические, технические и технологические мероприятия в их взаимозависимости, реализация которых способствует результативному осуществлению управленческих решений в данной сфере деятельности.

Механизм стратегического управления конкурентоспособностью предприятия, в соответствии с рис. 1.2, включает следующие блоки:

1. Выбор конкурентных стратегий развития.
2. Реформирование системы управления персоналом и трудовой мотивацией.
3. Повышение качества и конкурентоспособности продукции предприятия, внедрение систем управления качеством и их сертификация.
4. Комплексный подход к диверсификации и планирования производства.
5. Достижение единства действий всех звеньев и процессов управления во внешней и внутренней политике предприятия.
6. Реорганизация системы учета и анализа.
7. Совершенствование маркетинговой ориентации, укрепление маркетинговой службы.
8. Активизация инвестиционной и инновационной деятельности, привлечение внешнего инвестирования.
9. Совершенствование информационного обеспечения управления конкурентоспособностью.
10. Совершенствование финансового менеджмента.
11. Разработка мероприятий, направленных на эффективное использование производственных и финансовых ресурсов.
12. Техническое и технологическое перевооружение и модернизация предприятия, внедрение прогрессивных технологических процессов.

1.2. Модель оценки конкурентоспособности предприятия

Результативным программно-целевым блоком предложенного механизма стратегического управления конкурентоспособностью предприятия является оценка уровня конкурентоспособности. Исходя из этого, на основе комплексно-комбинированного метода нами разработана инновационная модель оценки уровня конкурентоспособности предприятия (рис. 1.2), основанная на группах показателей, характеризующих:

- Потенциальные возможности предприятия;
- Степень удовлетворения требований рынка;
- Результаты хозяйственной деятельности.

В предлагаемой модели разработаны единичные, обобщающие и интегральный показатели конкурентоспособности, основанные на результатах

сравнительного анализа с базовыми показателями. Для сравнения базовыми могут выступать: среднеотраслевые показатели конкурирующего предприятия; показатели предприятия-лидера; показатели предприятия-эталона; показатели предприятия стратегической группы.

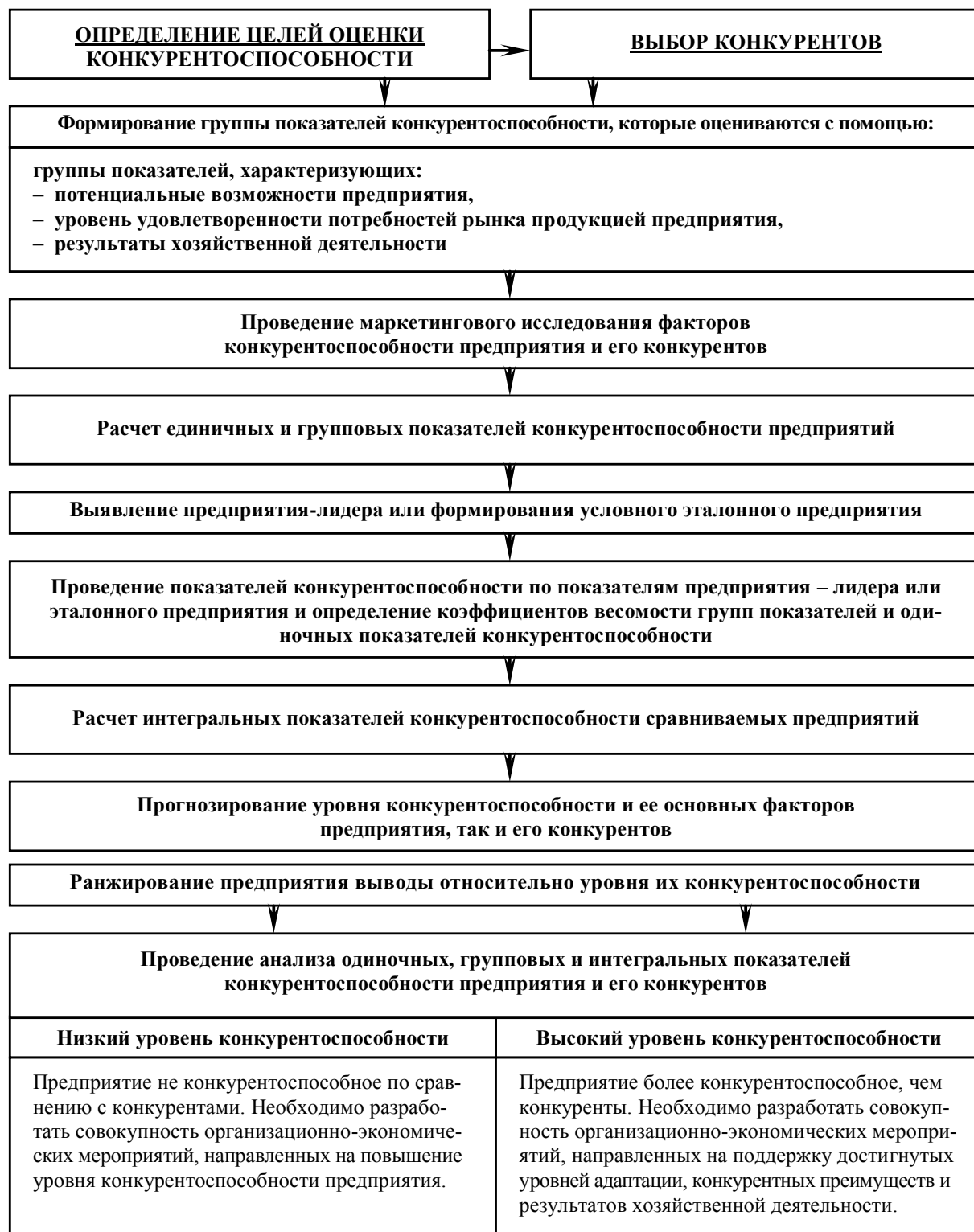


Рис. 1.2. Модель оценки уровня конкурентоспособности предприятия

Эта модель может использоваться при проведении анализа конкурентоспособности субъектов рынка с целью определения диспропорций между возможностями субъекта рынка и результатами деятельности, а также при разработке организационно-экономических мероприятий, которые устраняют эти диспропорции. По оценке уровня конкурентоспособности предприятий, то она проводится таким образом, чтобы рассчитать значение интегральных показателей конкурентоспособности сравниваемых предприятий с целью их упорядочивания относительно эталонного предприятия.

Процедура предлагаемой модели состоит из последовательности следующих этапов:

Этап 1. Определение перечня групп единичных показателей, характеризующих конкурентоспособность предприятия. Множество сравниваемых предприятий является матрицей $A = \{a_{ij}\}$ их единичных показателей конкурентоспособности, где i – номер показателя конкурентоспособности ($i = 1, 2, \dots, n$) j -го предприятия ($j = 1, 2, \dots, m$).

Этап 2. Проведение маркетингового исследования показателей и факторов конкурентоспособности предприятия и его конкурентов.

Этап 3. Выявление предприятия лидера или формирования условного, эталонного предприятия. Для каждого из показателей определяется его максимальное значение

$$a_{im+1} = \max_j \{a_{ij}\}$$

(если рост показателя повышает конкурентоспособность) или минимальное значение $a_{im+1} = \min_j \{a_{ij}\}$ (если уменьшение показателя снижает конкурентоспособность) и вносится до уровня условного «эталонного» предприятия, которому присваивается номер – $m + 1$.

Этап 4. Проведение нормализации показателей конкурентоспособности относительно показателей «эталонного» предприятия с целью превращения их в относительные безмерные величины. Показатели конкурентоспособности исходной матрицы A нормируются по каждому показателю «эталонного» предприятия в соответствии с формулой:

$$x_{ij} = a_{ij} / a_{im+1}, \quad (1.1)$$

где x_{ij} – i -й нормализованный показатель конкурентоспособности j -го предприятия;

a_{ij} – i -й показатель конкурентоспособности j -го предприятия;

a_{im+1} – i -й показатель конкурентоспособности «эталонного» предприятия.

Этап 5. Определение значимости (коэффициентов весомости) групп показателей и единичных показателей с целью обеспечения репрезентативной оценки уровня конкурентоспособности предприятия (табл. 1.1).

Таблица 1.1

**Преобразование качественных оценок возможности одной группы
(одного показателя) над другой группой (другим показателем)
в количественные**

Качественная оценка двух сравниваемых групп показателей (или отдельных показателей)	Количественная оценка (a_{ij})	
	первой группы (первого показателя)	второй группы (второго показателя)
Сравниваемые группы (показатели) равнозначны	$a_{ij} = 1 / 1$	$a_{ji} = 1 / 1$
Первая группа (первый показатель) гораздо важнее чем второй (вторая группа)	$a_{ij} = 2 / 1$	$a_{ji} = 1 / 2$
Первая группа (первый показатель) важнее чем второй (вторая группа)	$a_{ij} = 3 / 1$	$a_{ji} = 1 / 3$
Первая группа (первый показатель) гораздо важнее чем второй (вторая группа)	$a_{ij} = 4 / 1$	$a_{ji} = 1 / 4$

Коэффициенты весомости групп и показателей соответственно β_j и k_i , ($j = 1, 2, \dots, l$; l – число групп), ($i = 1, 2, \dots, n$), удовлетворяют следующим условиям: $0 \leq k_i \leq 1$, $0 \leq \beta_j \leq 1$, $\sum_{i=1}^n k_i = 1$ и $\sum_{j=1}^m \beta_j = 1$, предлагается определять с помощью экспертного метода парных сравнений с использованием шкалы преобразования качественных оценок важности одной группы (одного показателя) над другой группой (другим показателем) в количественные оценки. В табл. 1.1 индексы i, j – номера сравниваемых групп показателей (показателей) ($i, j = 1, 2, \dots, k$, $k = l$ или $k = n$). Алгоритм нахождения коэффициентов весомости приведен в табл. 1.2.

Таблица 1.2

**Расчет коэффициентов весомости групп показателей (показателей),
характеризующих уровень конкурентоспособности предприятия**

Группы показателей (показатели)	П1	П2	...	...	...	Пк
Первая группа (первый показатель) П1	1	a_{21}	...	...	...	a_{k1}
Вторая группа (второй показатель) П2	a_{12}	1	...	...	...	a_{k2}
...	...	...	1	...	...	...
...	...	...	...	1	...	...
...	...	...	...	...	1	...
k -ая группа (k -й показатель)	a_{1k}	a_{2k}	...	...	...	1
Сумма коэффициентов по каждой группе (каждому показателю) S_i	$S_1 = \sum_{i=1}^k a_{1i}$	$S_2 = \sum_{i=1}^k a_{2i}$	...	...	...	$S_k = \sum_{i=1}^k a_{ki}$
Расчет коэффициентов весомости групп показателей (показателей) конкурентоспособности k_i	$k_1 = \frac{S_1}{S}$	$k_2 = \frac{S_2}{S}$	...	...	...	$k_k = \frac{S_k}{S}$
S – итог суммирования коэффициентов по всем группам (всем показателям) $S = \sum_{i=1}^k S_i$						

Для расчета коэффициентов весомости групп показателей (показателей) конкурентоспособности предприятия в соответствии β_j и k_i также возможно использовать метод баллов (формула 1.2):

$$k_i = \sum_{j=1}^d (B_{ij} : B_{cj}) / d, \quad (1.2)$$

где k_i – коэффициент весомости i -й группы (i -го показателя) конкурентоспособности предприятия;

i – номер группы (показателя);

j – номер эксперта;

d – количество экспертов;

B_{ij} – балл, присвоенный i -ой группе (i -му показателю) j -м экспертом;

B_{cj} – сумма баллов, присвоенных j -м экспертом всем группам (всем показателям).

Число показателей и групп показателей зависит от задач, которые ставятся при определении конкурентоспособности предприятия, а также от особенностей его деятельности, занимаемого им рыночного положения по сравнению с конкурентами.

Этап 6. Определение групповых показателей конкурентоспособности сравниваемых предприятий. Прежде чем осуществлять расчет интегрального показателя конкурентоспособности предприятия, необходимо рассчитать групповые показатели конкурентоспособности по формуле:

$$\Pi_i = \sum_{j=1}^f k_{ij} x_{ij}, \quad (1.3)$$

где k_{ij} – весовой коэффициент j -го показателя в i -й группе показателей конкурентоспособности предприятия, $\sum_{j=1}^f k_{ij} = 1$;

x_{ij} – j -й нормализованный показатель конкурентоспособности i -й группы;

f – число показателей в группе.

В качестве группового показателя конкурентоспособности предприятия можно предложить среднюю геометрическую величину одиночных показателей. В пользу использования среднего геометрического можно привести следующие аргументы. Во-первых, перемножения одиночных показателей проводится в связи с тем, что все они тесно взаимосвязаны, и не принятие во внимание хотя бы одного из них равнозначно равенства нулю группового показателя конкурентоспособности, который нельзя определять частично. Определение конкурентоспособности целесообразно только в том случае, если адекватно оценивается весь спектр факторов.

Во-вторых, согласно общей теории статистики, среднее геометрическое дает наиболее точный по смыслу результат осреднения, если задача состоит в нахождении такого значения, которое качественно было бы отдалённое от максимального и минимального значений. Итак, групповой показатель конкурентоспособности предприятия можно предложить в следующем виде (формула 1.4):

$$П_i = \sqrt[f]{\prod_{j=1}^f k_{ij} x_{ij}}. \quad (1.4)$$

Этап 7. Определение интегрального показателя конкурентоспособности каждого из сравниваемых предприятий в соответствии с формулой (1.5):

$$R_j = \sqrt{\sum_{i=1}^l \beta_i (1 - П_{ij})^2}, \quad (j = 1, 2, \dots, m), \quad (1.5)$$

где R_j – интегральный показатель конкурентоспособности j -го предприятия;
 β_i – весовой коэффициент i -й группы показателей конкурентоспособности;
 $П_{ij}$ – i -й групповой показатель конкурентоспособности i -го предприятия.

Этап 8. Прогнозирование основных факторов конкурентоспособности и определения прогнозного уровня конкурентоспособности сравниваемых предприятий.

Этап 9. Ранжирование предприятий по убыванию интегрального показателя (т.е. рост конкурентоспособности):

$$R_1 \geq R_2 \geq \dots \geq R_m \geq R_{m+1},$$

где индексы $1, 2, \dots, m$ – номера предпочтительности убывания предприятий в порядке снижения их интегрального показателя конкурентоспособности.

Этап 10. Проведение анализа одиночных, групповых и интегральных показателей конкурентоспособности предприятия.

В рассматриваемой модели одним из сложных и принципиальных задач является определение основных показателей, характеризующих конкурентоспособность предприятия. Из анализа научных работ отечественных и зарубежных авторов, занимающихся исследованием конкурентоспособности, следует важный вывод о том, что при измерении конкурентоспособности предприятия должны учитываться такие факторы, как адаптивность предприятия, его конкурентные преимущества и результаты хозяйственной деятельности. Адаптивность предприятия и его конкурентные преимущества есть у совокупности потенциальной стороны конкурентоспособности предприятия, при определенных обстоятельствах может быть и не реализована. В то же время именно результаты экономической деятельности предприятия дают непосредственное отражение реальных достижений в области конкурентоспособности, и поэтому они должны быть использованы в качестве одной из ее характеристик.

1.3. Определяющие факторы конкурентоспособности предприятия

Однако, по нашему мнению, такой взгляд на понятие конкурентоспособности предприятия является односторонним. В современных рыночных условиях любое предприятие с помощью своих потенциальных возможно-

стей должно стремиться, с одной стороны, к улучшению результатов своей хозяйственной деятельности, а с другой – к максимальному удовлетворению требований рынка. Поэтому считаем целесообразным определять конкурентоспособность предприятия следующими тремя основными факторами: возможностями предприятия, степени удовлетворения требований рынка конкурентоспособной продукцией и результатами его хозяйственной деятельности (рис. 1.3). Высокие уровни каждого из факторов является гарантией высокой конкурентоспособности предприятия в целом.



Рис. 1.3. Факторы, которые определяют конкурентоспособность предприятия

В состав производственной системы любого уровня иерархии в качестве ее элементов традиционно включают следующие ресурсы: технические, технологические, кадровые, пространственные, организационной структуры управления, информационные, финансовые. Основопологающим принципом выделения элементов для стратегического управления является оценка возможностей достижения стратегических целей, которые появляются при использовании данного элемента системы. Элементами системы, должны быть признаны материализованные ресурсы, а те возможности (стратегические ресурсы системы) достижение стратегических целей, которые открыв-

ваются при использовании этих ресурсов. Предельные возможности стратегических ресурсов предприятия составляют его стратегический конкурентоспособный потенциал. Составляющими стратегического конкурентоспособного потенциала, должно обладать предприятие, чтобы на базе имеющихся ресурсов, с одной стороны, адекватно отвечать на вызов внешней среды, а с другой – постоянно совершенствовать и расширять предельные возможности самих ресурсов является способность [1, с. 85]:

- к макроэкономическому анализу ситуации в стране и за ее пределами;
- к своевременному выявлению актуальных необходимости запросов потенциальных покупателей;
- к анализу экономической конъюнктуры рынков товаров, позволяет эффективно, своевременно и качественно удовлетворять выявленные потребности и запросы;
- к анализу экономической конъюнктуры рынков факторов производства, а также к анализу деятельности групп стратегического влияния;
- к выдвижению конкурентоспособных идей в области технологии и организации производства товаров, пользующихся спросом на товарных рынках;
- к реализации конкурентоспособных идей в процессе производства товаров, продвижение их на рынок, организации их послепродажного сервиса;
- к обеспечению независимости предприятия от изменения конъюнктуры товарных, финансовых и рынков факторов производства за счет внешней гибкости производственной системы;
- к поддержке конкурентного статуса предприятия за счет управления стратегическими наборами зон хозяйствования;
- обеспечить внутреннюю гибкость производственной системы за счет оснащения производства адаптивными средствами технологического оснащения и другого оборудования;
- обеспечить внутреннюю гибкость производственной системы за счет использования в производстве новых технологии;
- обеспечить внутреннюю гибкость производственной системы за счет формирования адекватного изменения целей кадрового потенциала;
- осуществлять смену архитектурно-планировочных решений, адекватных изменениям целей производственной системы;
- обеспечить уровень конкурентоспособности товаров, необходимый для захвата лидерства в целевых и перспективных сегментах рынка;
- обеспечить выпуск товаров в объемах, соответствующих потенциальному спросу на них в соответствующих сегментах рынка с учетом конкурентного статуса предприятия и планируемой доли захвата рынка;

- обеспечить высокую эффективность функционирования предприятия за счет наиболее рационального использования инвестиционных возможностей предприятия;
- обеспечить эффективную разработку и реализацию стратегической программы технического и социального развития предприятия.

Составляющие стратегического конкурентоспособного потенциала совместно с ресурсами предприятия образуют множество стратегических ресурсов и должны быть конкретизированы применительно к каждому конкретному предприятию. По своей сути стратегический конкурентоспособный потенциал определяет одну из составляющих потенциальных возможностей предприятия – его адаптивность.

Вторая составляющая потенциальных возможностей – конкурентные преимущества, которые характеризуются согласно М. Портера детерминантами конкурентных преимуществ страны. Детерминанты, как система, создают среду, в которой действуют предприятия данной страны и характеризует: наличие ресурсов и навыков, необходимых для получения конкурентного преимущества предприятия; информацию, от которой зависит, будут замечены и использованы возможности получения конкурентного преимущества; направления применения ресурсов и навыков, имеющихся в распоряжении предприятия; цели предприятия; силы, которые заставляют предприятие вкладывать средства в сферу деятельности и заниматься обновлением [5, с. 245].

При оценке результатов хозяйственной деятельности необходимо исходить из принципа – конкурентоспособность отражает использование ресурсов. Исходя из него, можно утверждать, что для обеспечения конкурентоспособности предприятие должно постоянно заботиться о наиболее полном и эффективном использовании имеющихся в его распоряжении ресурсов. В связи с этим возникает проблема выбора критериев продуктивности использования ресурсов предприятия. Продуктивность использования ресурсов предполагает наибольшую отдачу, наибольший результат, приходящийся на единицу совокупных ресурсов, которыми располагает предприятие. Если деятельность предприятия связана с получением прибыли, а совокупные ресурсы оцениваются в денежном выражении, то производительность может быть оценена показателями рентабельности производства продукции [6, с. 89].

Последовательная реализация этих составляющих позволит предприятию повысить обоснованность принимаемых управленческих решений, касающихся вопросов оптимального использования ограниченных производственных ресурсов с целью повышения конкурентоспособности.

Предложенный механизм стратегического управления конкурентоспособностью является элементом разработанной системы управления конкурентоспособностью, и предусматривает формирование цели, задачи, принципов, методов, функций. В разработанном механизме очерченные цели уп-

равления, трансформированные в критерии управления; факторы управления; методы воздействия на факторы (инструментарий, способы и технология достижения поставленных целей); ресурсы управления (материально-технические, финансовые, социальные, институциональные и другие ресурсы, при использовании которых реализуется выбранный метод управления и обеспечивается достижение цели), при использовании которых реализуется выбранный метод управления и обеспечивается достижение цели.

Библиографический список к главе 1

1. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: монография / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецк: ДонГУЭТ, 2004. – 146 с.
2. Ворожбит О.Ю. Конкурентоспособность экономических систем: Монография / О.Ю. Ворожбит, В.А. Осипов, А.И. Тонких; М-во образования и науки Российской Федерации, Владивостокский гос. ун-т экономики и сервиса: ВГУЭС. – 2011. – 123 с.
3. Ворожбит О.Ю. Теоретические и методологические аспекты обеспечения конкурентоспособности рыбохозяйственной деятельности на Дальнем Востоке России / О.Ю. Ворожбит, Т.Е. Даниловских, И.А. Кузьмичева; ред. О.Ю. Ворожбит. – М.: Креатив. экономика, 2013. – 280 с.
4. Кузубов А.А. Основные резервы и факторы повышения конкурентоспособности агропромышленных предприятий // Сборник материалов III Международной научно – практической конференции – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2013. – С. 119-125.
5. Портер М. Конкурентные стратегии / М. Портер. – М.: Логос, 2004. – 588 с.
6. Рябоконь В.П., Кузубов А.А. Управление конкурентоспособностью агропромышленных предприятий // Экономика АПК. – 2015. – № 7. – С. 85-93.
7. Рябоконь В.П. Управління виробничим потенціалом м'ясопереробних підприємств / В.М. Гончаров., Ю.П. Шаповалова. – Луганськ: «Пресс-експрес», 2014. – 149 с.
8. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Маркетинг, 2002. – 886 с.

ONE APPROACH FOR ACHIEVING COMPETITIVENESS THROUGH MARKETING STRATEGY DEVELOPMENT

In a situation of turbulent changes in the external and internal environment, quick companies' response underlies their survival and development. First of all, with particular importance, come the adequate management decisions, as a result of which in recent years even the small Bulgarian companies have started developing marketing strategies, based on their activities and competencies.

On one hand, the reasons for their development come from the stronger competitive pressures within the Bulgarian market, and on the other, from the presence of understanding of the importance of marketing tools to reach the objectives of the organization and increase its competitiveness. The formulation of marketing strategy is a step in this direction, which could become a significant step forward with its implementation. The success of the company depends on its ability to compete for clients with other companies with similar business activity. This defines the marketing strategy as an essential instrument for achieving success.

Practically, there is no certain format for the preparation of marketing strategies. This is mainly explained by differences in the complex functions of each organization. Based on the specific characteristics of the products they offer, the companies decide the substantive components of their marketing strategy by themselves. Marketing strategy is a tool for strategic management of organizations and as such requires a consistent and full implementation of certain activities. They are determined by the availability of managerial will and competence (behavioral, technical, context) for their performance [1-4].

The main purpose of this article is to create the necessary conditions to take informed management decisions in the field of strategic marketing. For its fulfillment, the following tasks are set:

1. Presenting one possible approach to the development of corporate marketing strategy in the field of design services.
2. Specifying a set of activities that allow utilizing the competitive advantages of the design company;
3. Achieving a more comprehensive, focused and grounded approach to developing a marketing strategy.

2.1. Analysis and evaluation of basic elements of company's environment

The company «Cadastre and Design» is a limited liability company under the Commercial Law. Its main activity is associated with performing design services.

It is a legal entity with full private capital, formed by two partners. Its management is performed by the General Assembly and the General Manager – one of the owners. The management of the company assumes that the marketing strategy is the way to establish a strategic correspondence between the internal company environment and the dynamic changes in its surrounding environment and also, a tool for strategic management of the organization.

From these starting points, the company initiates the analysis of the micro-surrounding environment. It shows that in order to ensure adequate infrastructure and working environment for the purposes of the company, as well as to comply with the legal requirements for designing, the suppliers of materials and services should meet clear and precise criteria. This is reflected in a protocol for evaluation of suppliers. They are assessed in terms of reliability and pricing. All purchased materials are subject to incoming control prior to their acceptance by the company. A preliminary inspection according to the accompanying documents (approval records, invoices) is carried out to determine compliance with the stated characteristics, as this is certified by the signature of the approving party. Control measures are applied in case some inconsistencies are found in obtaining supplies and materials that could have a negative impact on the quality of the service. All actions taken in these cases are described and recorded as management of nonconforming product. In order to achieve certain quality of the delivered design service, a selection of suppliers on the grounds of the following general criteria and principles is carried out:

- proven ability to supply a quality product that meets the requirements and certified by appropriate documentation;
- ability to supply the product in the required time;
- transportation in good shape;
- satisfactory pricing policy: price and deferred payment;
- warranty period and availability of system, demonstrating compliance with regulations.

After the selection according to those criteria, a list that contains the data for major suppliers of consumables, materials, and services is created. The arrangement is performed starting with the most preferred provider to the ones unapproved, as each further down in the list is the substituent in case that the previous one cannot fulfill the order of the company. Twice a year a review of suppliers with respect to the criteria and observations is performed. The overall assessment for the past period is reflected in the forms. Based on the obtained results, a decision on further relationships is taken. In case an approved company provider receives a negative assessment it can be removed from the list or change its position in it.

Operational activities related to the research of potential suppliers of materials and services are provided by the accounting officer of the company, who collects offers and then makes a motivated proposal to the General Manager for approval of the supplier. Communication and connections with suppliers are per-

formed and maintained through all telecommunication means, mainly by telephone calls, faxes and e-mails from the accounting officer. The analysis shows that the company has minimized the risk from working with suppliers.

«Cadastre and Design» Ltd maintains its reputation among customers by organizing its work according to ISO 9001: 2008 quality standard. The scope of the implemented system of quality management is within the provided design services for investment projects. The benefits are in terms of:

- improved access to services offered by the company, information about where and how to obtain a service, reduced costs and personal time, clear procedures for service agreed with the investor / customer;
- more efficient organization of workflow, reducing the cost of administrative and specialized services, release of funds for reinvestment, improved image;

«Cadastre and Design» Ltd has its own offices in two district towns. Depending on the specific services performed, additional ones could be rented to create the necessary conditions to meet the customers' needs at maximum extend. The company maintains an appropriate working environment, which is a combination of physical factors that influence the motivation, satisfaction and staff performance. The company carefully selects advanced specialized software and office equipment which provides opportunities to offer a wide range of services with different purpose and value.

The effective satisfaction of the requirements and expectations of customers and the improvement of the company's image are ensured through proper planning and timely provision of human resources. The staff is selected according to the needs of the company, taking into consideration the qualifications and previous experience. For each working position in the company a job description is prepared.

Thus Management of the company ensures that employees are aware, realize and respect their rights and obligations. In case of changes and new issues in the regulatory framework, concerning the design, as well as setting other requirements directly affecting the activities carried out in the company, the company organizes training activities for the whole staff. Current planning is reflected in the annual training plan where the decisions to visit certain seminars, courses, etc., the number of selected staff, and basic information about the training course are listed. Assessment of the effectiveness of the completed trainings is performed at the end of each calendar year.

The overall activity of the company is submitted to the daily marketing: the everyday work of the management and the employees is the basis to promote and develop business – calls, additional e-mails, information about the company. On the other side is the passion of the management and the employees as an effective means to sale the company's products. It consists in taking the necessary time to listen to the customers and realize their needs. Employees with a passion for their

work have built lasting relationships with customers of the company and earn recommendations for the company. In practice, the cost of marketing in the company is reduced as it should be emphasized that such have been planned. Overall marketing costs of the company amounted to about 0.01 % of the total cost. Mainly, they are related to issuing promotional materials.

The main instruments used by the company to reach to its customers are personal and business communications. They are listed in a diary for recording and tracking inquiries. The client is provided with offering documentation and consultation in a convenient way. This process is linked to determination of all positive and negative issues for the company in terms of profit, maintaining the image and development of new opportunities. Subsequently comes the signing of a contract.

Table 2.1

SWOT matrix of «Cadastre and Design» Ltd

S STRENGTHS	W WEEKNESSES
1. The company has excellent goodwill, there is an implemented Quality Management System ISO 9001: 2008, and a high standard of administrative and technical support is provided. 2. The company has specialized software, which reduces the time needed to prepare the product / service, increases its quality and competitiveness, the loss of time and resources is minimized. 3. The company has territorially well positioned and effectively operational offices. 4. The company provides opportunities for the use of flexible payment plans to their customers.	1. Inability to operate with available corporate funds to provide participation guarantees in numerous public tenders and a lack of sufficient resources to conduct all the necessary marketing activities. 2. Slow restructuring of workflow when alternation of product lines is necessary. 3. The company is vulnerable in the case of sick leave and regular leaves of staff, as performed activity requires specific and different qualification. 4. The relatively high cost of labor in the design services due to the uniqueness of the product offered.
O OPPORTUNITIES	T THREATS
1. The need for substantial initial financial and human capital hinders the entry of new firms and reduces the likelihood of major changes in the competitive structure of the market. 2. The increased trust and interest by customers in the projects of the company, because of the increased number of prepared investment projects approved and financed by donor funds. 3. The specificity of labor allows creating a secure and unique product / service. 4. The company works with suppliers who can choose by most advantageous offers and to predetermine to some extent the conditions. 5. The company provides current products / services related to projects financed by donor funds.	1. The low standard of living is the reason for reducing the number of potential customers and makes it necessary to reposition the products and services on the market. 2. High level of administrative and financial burden in the sector – extended deadlines and fees for coordination and approval activities in state and municipal administration. 3. Presence of a negative trend for young professionals to leave the country, which leads to difficulties in the selection of designers and outflow from the profession. 4. The company can be discredited by external forces, because the implementation of products / services made by the company could have a political touch. 5. Orientation to moment financial results.

Measuring the customer satisfaction is one of the most important requirements which ensure quality of service. This is done through precise examination and evaluation of the opinions and complaints. In case of unsatisfactory result on the compatibility of the service with the set of entrance requirements, actions to control nonconforming product should be performed. After discussing the reasons, some corrective measures are undertaken, unless ordered otherwise by the client.

«Cadastre and Design» Ltd prepares a SWOT analysis, which uses data from questionnaires sent to customers, suppliers and employees. Information obtained shall be summarized and analyzed in order to form expert SWOT analysis. Based on the presented data, general conclusions about the activities of the company are summarized. They are described in table 2.1.

In conclusion it can be stated that the SWOT analysis is based on sufficient information and should be taken into consideration when developing the corporate marketing strategy. It should be noted that:

- The prepared questionnaire was sent to all identified stakeholders;
- As most active can be determined the customers and suppliers;
- In many cases the information is influenced by the time it was collected (immediately after the completion of service);
- Completeness of the filled questionnaire of stakeholders could vary widely;
- The below summarized information about the strengths, weaknesses, opportunities and threats are analyzed, without considering which interested party what answers has given.

Table 2.2

Data from expert evaluation of «Cadastre and Design» Ltd

S (STRENGTHS)		W (WEAKNESSES)	
№ Factor positioning	Grade	№ Factor positioning	Grade
1.	4	1.	3
2.	5	2.	3
3.	5	3.	5
4.	5	4.	5
Total	19:4 = 4,8	Total	16:4 = 4
O (OPPORTUNITIES)		T (THREATS)	
№ Factor positioning	Grade	№ Factor positioning	Grade
1.	2	1.	3
2.	5	2.	1
3.	2	3.	2
4.	5	4.	5
5.	4	5.	4
Total	18:5 = 3,6	Total	15:5 = 3

Each factor from the SWOT analysis is graded according to the five point scale using the grade method, where the five is graded to the most significant factor described, and one is graded to the least significant factor. Final results of

the analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats in the company's activities are presented in table 2.2.

According to the expert assessment based on grades, the company received the highest score in Quadrant I, where is the most favorable strategic position – strengths and advantages. This position is characterized by a situation in which you need to get the maximum benefits from any activity that offers new, completely different from the traditional perspectives and to make this using the existing resources at the same time.

Closest to the grade of 4.8 is the evaluation 4 in the second quadrant. This could be a signal that the effect of the weaknesses of the company is significant and a defensive strategy to the factors that could be controlled should be taken. Also an adaptation strategy to these weaknesses, which are part of the external environment and are not subject to control, may be considered.

One could say that the company «Cadastre and Design» Ltd exists in a relatively favorable environment with easy to overcome threats and relatively good opportunities. The difficulties from operating with its own financial resources in order to make participation guarantees in public tenders can be overcome by providing bank guarantees by mortgaging company property. Key production factor for the company are skilled human resources, which is a prerequisite for high labor costs and wage costs. On the other side, the negative trend that young professionals leave the country is significant. This hinders the recruitment and selection of qualified designers in the company. The company has a limited number of human resources as the main obstacles to recruiting high quality personnel are on the one hand difficulties in the selection process of new designers, and on the other – the consequences of the economic crisis, which narrowed the market of design services. The company is vulnerable in cases of sick leave and regular vacation leaves of staff. The specifics of the design services are a prerequisite for slow readjustment of the work process in cases of leaves.

Developing an adequate company response suggests, analyzing the problems of the company, that a reasonable expansion and an increase in the market share could be undertaken, because the economic crisis, the decreased foreign investments, shifting priorities in the construction industry, reduced standard of living and real income of the population are all reasons for the reduction of the number of customers.

2.2. Developing a corporate business concept

The company mission should be formed as a clear definition of current and future scale and scope of the business that is done and will be done. It indicates the way in which the company will seek to achieve its competitive advantage. The organization takes as its mission the following: «We design the future». Its

vision for development is about providing design services for legal entities of budget funding, business and people at good price, high quality and on time.

The company strives for high customer trust based on the following principles:

- Legality, efficiency, competence and professionalism in its business;
- Responsibility and maintenance of mutually beneficial relationships;
- Performance of quality services that meet the legal requirements and are certified by appropriate documentation;
- Respect and providing the chance for employees to share the company's success.

The company values are oriented towards ensuring quality services, honesty and trust, team start and motivation and development of human potential.

Main objective of the company is: To keep the market positions of «Cadastre and Design» Ltd and to increase the annual production volume by 15 % while increasing effectiveness and efficiency of operations on the basis of functional and organizational advantages.

Achieving the main objective is ensured by the following sub-objectives and activities:

1. Ensuring functional and organizational advantages through:

- 1.1. Quality management system ISO 9001:2008;
- 1.2. Performing design services duly and legally;
- 1.3. Providing, at the initial stage of communication with the customer in a proper way, appropriate offer documentation and consultation in order to avoid the delivery of nonconforming product and receiving customer satisfaction;
- 1.4. Optimal organization of the workflow in order to deliver the product in time;
- 1.5. Constant elaboration of the employee policy through selection and recruitment and implementation of a system to manage motivation;
- 1.6. Developing «Cadastre and Design» Ltd as an learning organization – acquiring an educational qualification degree «Master of Science» and performing additional professional education, that provide guarantees for higher competences of the employees in the company, for all of them at equal right and conditions;
- 1.7. Development of an annual training plan for:
 - 1.7.1. Investment project management;
 - 1.7.2. Health and safety work conditions;
 - 1.7.3. Organizational culture;
- 1.8. Use of up-to-date specialized software, possessing high technical and economic efficiency;

2. Marketing management of the company through:

- 2.1. Marketing research of the satisfaction in line with reached compliance with the initial customer requirements to the service;
- 2.2. Marketing research of the potential suppliers of materials and services.

3. Financial stability of the company in the conditions of economic crisis through scientifically reasoned planning, control of revenues and costs, and resourcefully ensured goals.

3.1. Optimizing the objectives of the company – financial provision through active participation in major public procurement;

3.2. Effective quality management system and monthly internal audits by units;

3.3. Optimization of indirect costs – electricity, water, and telecommunications;

3.4. Increasing revenues through contracts with physical or legal entities and legal entities with budgetary funding.

4. Constant technical renewal with own funds.

2.3. The marketing strategy as part of the general strategy for economic development and competitiveness of the company

During the developing the strategy of «Cadastre and Design» Ltd is used the link between the opportunities of external environment and the strengths of the organization. It gives an idea of the levers for development of the company. On this basis is decided which opportunities to use, in order to develop new strengths of the company.

The company exists in an environment with relatively a lot of opportunities and controllable threats, which helped its good position in the industry. This enables the company to achieve its main objective related to achieving sustainable economic growth and stability, based on delivery of a quality product for its customers. The company follows a strategy of intensive development. It is expressed in the most complete use of existing organizational and functional advantages.

The situation analysis shows that the most suitable strategy for the company is to increase market share. Its good financial situation allows the company to apply it in the sales of existing products in existing markets. The purpose is to increase the number of clients while maintaining the quality of the product offered. For this purpose it is necessary to:

- convince potential customers of the benefits of the product value and consumer value;
- offer easier access to the product;

The possibility to explore other ways to diversify its activities is not excluded. For this purpose the analysis should be updated and depending on the results obtained and the specific conditions, concentric diversification could be sought – adding products that are delivered using the same technology and resources.

The definition of corporate market is an important task for the final outcome of the activity of the «Cadastre and Design» Ltd. Segmentation is carried out in the following stages:

- study of the laws of the country related to design and construction, donor programs and bank financing, and any anticipated changes;
- projects market research and research of competitors who may be included;
- studies regarding the attitude of consumers to use projects and services through inquiry methods;
- observations on the development of the real estate market, as well as industrial development in the country;
- identifying potential segments, as they are classified according to consumer behavior;
- capacity planning of the capabilities of the company;
- planning of the revenue that could be received as well as predictions related to the future dynamics of these revenues;

Revenues of the company are being planned on the basis of contracts while allowing a certain percentage of contracts for which payments will be delayed. Thus, the company has a clear idea of their dynamics.

There are three market segments for the company defined by a leading criterion – the consumer behavior and a leading variable – tax status, within the total (aggregate) internal market.

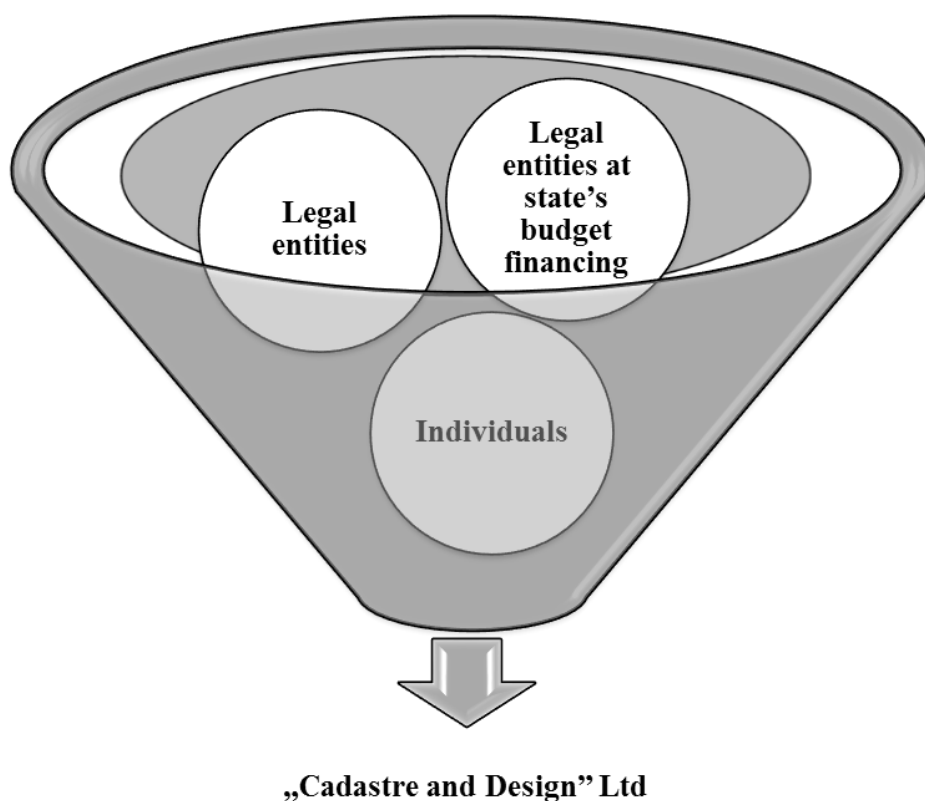


Fig. 2.1. Market segments of «Cadastre and Design» Ltd

The first type of market segment is the individuals. They need designs of residential buildings (including guest houses). There are cases when people purchase

property and then they need designs for reconstruction and modernization. The basic needs of this market segment are associated with consulting the client for his needs, as well as expanding the advertising strategy focused at this market segment.

The next market segment at which the company is focused is that of legal entities. They mostly need designs associated with the administrative service, industrial and agro-industrial buildings. Segmentation to legal entities in the country could be directed to the provision of services they need, and a proposition of an appropriate way of financing (donor programs) and identifying specific conditions (cost of service) based on the needs of this market segment.

The last market segment is legal entities at state's budget financing. This segment primarily needs projects for rehabilitation and construction of infrastructure – most often roads, public buildings, water and sanitation infrastructure. Identified is the need of consultations provided by the company, as sometimes these entities do not have enough qualified staff to provide advice and reasons in terms of their design intentions.

In summary, it must be said that the market segmentation allows the company to form the following key customer segments – individuals, legal entities and legal entities at state's budget financing.

Status and trends in developing the environmental factors of the company – shifting priorities in the construction of its internal resources, and defined by the management of «Cadastre and Design» Ltd main (strategic) corporate purpose provides ground to the company to focus on service of the three market segments, developing a separate marketing plan for each of them develop (differentiated marketing).

By defining a target market for the company's three possible market segments, within the internal market for the product offered by the company, a risk allocation between segments is achieved which allows to maximize sales volume, according to the potential and resources of the company.

The strengths of the company «Cadastre and Design» Ltd with which it excels its competitors in the selected target market and at the ground of which the competitive advantages will be formed in order to reach the desired market position, are:

- organizational advantages – more flexibility and ability of the company to react more quickly to environmental changes;
- functional advantages: production (higher production flexibility and quality), in the field of staff (high qualifications, motivation and good relations between the employees of the company), marketing (closeness and knowledge for customers, ability to «catch» ideas, to elaborate the existing product, as well as better service and increasing sales force of the consultants).

Finally, in connection with the customers' differences within the market segments in the composition of the selected target market, considering company's

resources and the objective, followed by the company, the best strategy for developing the marketing mix is the strategy of differentiated marketing – developing a special marketing mix for each market segment, within the target market. The great effect for «Cadastre and Design» Ltd from using this strategy is in the following two aspects:

- Offering to each segment of consumers a complex service (starting with product, price, delivery, post service and communication), which most precisely meets characteristics and requirements.
- Realizing economies of scales as most of the decisions, within the elements of the marketing mix, which will be applied to different market segments from the target market, will be at most extend similar or close.

In accordance with the characteristics and requirements of users of market segments «individuals», «legal entities» and «legal entities at state's budget financing» and taking into account the marketing objectives that the company seeks to achieve, the marketing mixes for these segments will be balanced, as the mix-leading line, the item on which is relied with priority and at which the center of gravity is set will be the ratio «price – quality». The logic to put emphasis on the ratio «price – quality» in the marketing mix of the above segments is that in designing the dynamics of supply of the product is great and an inadequate proposal in price and quality will cost her the loss of market share and failure in long aspect.

In this regard, positioning at the ground of «price – quality», the main task is set to provide the lowest price, and the highest level in quality in regards to production, human, technological and marketing advantages.

In designing services, as well as other services, the following characteristics could be defined: intangibility, inseparability from the activity that creates them, erratic quality, cannot be stored and stockpiled. Among other things the services offered by the «Cadastre and Design» Ltd are highly specific. Another key point is the verification of the products, which in the work of design firm, is regulated by law and its failure to comply could lead to sanctions. An important point is the confidentiality of information about the product, provided by the client with a view of possible leaks, which could generate problems and losses if left into the hands of competitors.

Design services provided by the company are mainly for the development of investment projects. According to the phases of design, they may include: conceptual design, technical design, detailed design (working drawings and details). At one stage within the technical design or the detailed design, sometimes are made investment projects for sites that are not very complex in functional, technological and installation terms. At two stages, investment projects are made in the following phases: conceptual and technical design, or conceptual and detailed design, or technical design and detailed design. At three stages, conceptual, technical and detailed design is made for complex investment projects or complex objects. Complex object is one that is designed to perform one or more basic ac-

tivities along with the necessary auxiliary and service activities as they are carried out at independent one or more buildings and facilities.

According to the scope, the investment projects could include the following design parts:

- Architecture and constructions;
- Installations and nets of the technical infrastructure;
- Organization and arrangement of the terrain;
- Technological part;
- Project for organization and realization of construction;
- Organization and safety of movement;
- Other project parts for complex objects;
- Project parts for specific objects (conservation, restoration and exposing of cultural monuments).

Investment projects differ depending on the type and characteristics of the object to which they relate. The client determines and assigns the phases of design, parts of the project for each phase depending on the type and specificity of the object. Products diversity of the company is formulated on the base of the type and specificity of the object. Divided into groups by functionality, they form the following three product lines:

- Investment projects for buildings;
- Investment projects for roads;
- Investment projects for water and sewerage systems.

The product line «Investment projects for buildings» is characterized with the following parts:

- Investment projects for residential buildings;
- Investment projects for administrative buildings;
- Investment projects for production buildings;
- Investment projects for other buildings (public services: for education, social care, culture and art, religion, administrative and home services, trade, buildings and facilities for sport and entertainment, etc.).

The product line «Investment projects for roads» is characterized with the following parts:

- Investment projects for highways;
- Investment projects for first class roads;
- Investment projects for second class roads;
- Investment projects for third class roads.

The product line «Investment projects for water and sewerage systems» is characterized with the following parts:

- Investment projects for water supply and facilities;
- Investment projects for sewerage systems and facilities;
- Investment projects for purifying stations for drinking water and waste waters;
- Investment projects for «integrated water cycles».

There is a product mix with a limited number of product lines (3) and with a small number of items (4) in each product line. It should be noted that considering the field in which the company operates, the number is relatively good.

The lifecycle of design services is different from the cycle of the other services. Can be defined six stages:

- Assignment for project development with specific characteristics from the client;
- Generating ideas for project development and coordination with the client;
- Project development according to the approved idea by the client;
- Presentation of project and implementation of corrections if needed;
- Verification of project and receiving feedback;
- Delivery of product and obtaining the necessary building permits.

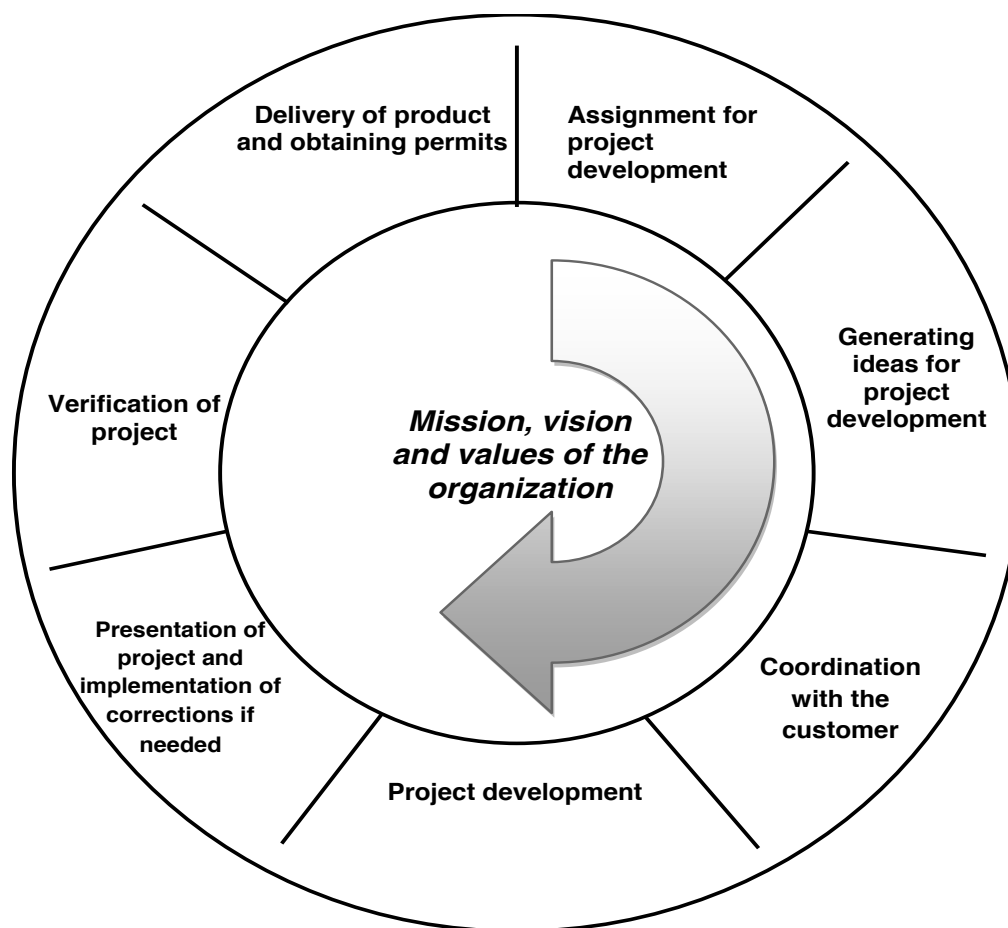


Fig. 2.2. Stages of the designing service

The stages of design services are conservative. This is predetermined by the nature of the product, as well as by the regulations. The design product is not an item that could be stopped from manufacturing and departed from the market. Even with smaller sales, it usually remains in the product range of the company. The purpose of any such design company is its products to stay in the «maturity»

phase and go out quickly from phase «drop». A guarantee for a good life cycle of a product and its good results for the design company are improving product quality, well prepared and functioning business organization and appropriate communication policy. One can say that the life cycle of the design service overlaps with the life cycle of the company and depends mainly on human resources.

To achieve the main objective of «Cadastre and Design» Ltd, for its different market segments within its target market, the distribution development as a part of the marketing mixes of the company, sets the following tasks: using distribution channels that conform to the specific characteristics and requirements of users of the targeted market segments. In particular:

- In the market segment «individuals» depending on the specific conditions should be used distribution channels with zero or one level. Thus, according to the situation, could be used services of business intermediators in order to cover better the hereabove mentioned segment of the company. In the first case the company shall establish and maintain direct contact with the customer. In the second case, the company shall establish cooperation with a commercial organization that intermediates with the client from its market. The company has established partnerships with companies throughout the country and far more efficient for full market coverage of this segment have been the channels with one level as the intermediaries have contacts with many customers in the field. The company would spend quite a lot of efforts and costs if needed to attract customers by itself across the country.
- In the market segment «legal entities» should be used mainly distribution channels with zero or one level. In second case as an intermediate in the distribution channel come trade companies, as it follows the same pattern as in the market segment «individuals» across the country.
- In the market segment «legal entities at state's budget financing» taking into consideration the way of placing orders – mainly through public tenders, direct distribution channels should be used, or channels with zero levels.

While developing the pricing policy in «Cadastre and Design» Ltd as an element of the marketing mixes, the following tasks are set forward:

- Using pricing methods which conform to the specific characteristics of the relevant market segments with customers;
- Using lower product prices compared to expected ones offered by the competitors of the company in the relevant market segment.

The pricing policy of the company is focused on achieving its main strategic objectives that focuses the corporate pricing policy to pricing for market share. Given that, the most suitable prices are the penetration ones, or prices at lower level. This is due to two reasons: first, the company offers services that already exist on the market, and second: some services are contracted to the company

through public tenders. In many of the public tenders a leading criterion is the lowest price and in the rest of them the price has a significant influence during the selection of the contractor who will perform the service. The most applicable pricing method in the field of design services, where the company carries out commercial activity, is pricing by negotiations, and this case is not an exception.

The company defines its pricing strategy so as to achieve certain tasks among the market segments of the target market. In accordance with the characteristics and requirements of the consumer market segment of «individuals», the most appropriate strategy is expected to be the strategy of low prices. In the market segment «Legal entities» good results are possible with a strategy for value for money, which creates a sense of loyalty in the exchange. For the market segment «legal entities at state's budget financing» as appropriate could be considered the strategy of low prices in public tenders where the leading criterion for contracting is lowest price and the strategy «value for money» where the leading criterion is «the most economically advantageous tender».

Pricing tactics of the company is to provide a system of discounts for the market segment «individuals» and market segment «legal entities». The following discounts could be provided: If the full amount is paid out at the beginning of the contract, a 5 % discount is allotted. In other cases, deferred payment in several equal installments during the contract could be agreed. The discounts policy is open as during the working process other cases may arise, a possible example is to arise similar situation in the market segment «legal entities at state's budget financing».

Prices of quality design services are not among the lowest prices on the market of services in general. One person takes the decision to use such services not because they are relatively cheap but because of the need to resolve certain problems he faces. Given this, it can be concluded that demand for design services is relatively elastic to the price of these services. Consequently, it can be concluded that if «Cadastre and Design» Ltd wants to significantly increase the number of customers without maintaining low prices, it is possible to achieve this using its competitive advantages – organizational and functional advantages and to attract new customers the emphasis should be on timeliness, adequacy, security and quality of products. At present, considering the situational analysis, this is considered appropriate.

The special characteristics of the design services, as well as the fact that as every other service, they cannot physically be seen and touched in order to experience its benefits, make the customers more conscious. This requires the company to invest more efforts to win customer's trust. In the case the clients seek very detailed information about the service, its benefits, how it functions, who are the people who provide it, their competences, guarantees, accessibility, completed projects and others. So the major task of the company's communication policy could be focused mainly on convincing the client that the company possesses the

necessary resources and can perform this service for him. The company should work on positioning its image and its products in the perception scope of the customer so that they could be more prominently visible compared to those of the competitors.

The communication policy of «Cadastre and Design» Ltd follows the following main principals:

- reliability (objectivity) of the information given;
- certainty and convincement;
- purpose focused;
- planning.

To achieve the main objective of «Cadastre and Design» Ltd for its various market segments within its target market, the development of communication, as an element of the marketing mixes could follow the task: to create a balanced communication mix (including public relations, advertising, sales promotion, personal selling), corresponding to the characteristics and requirements of clients of the relevant market segment.

To define the communication budget of the company, given the chosen marketing strategies, the most appropriate method could be considered the method of «market share». Main task of the communication policy of the company, oriented to «public relations and publicity» is to create a favorable opinion about the company. Analyzing the situation, the most appropriate means of influence are those that focus at all segments of the target market – the organization of business meetings, sending greeting cards and presentation of corporate gifts.

Advertising as part of the corporate communication policy has the objective to present the company to the target market. It should be noted that there is a distinction between advertising directed to legal entities, including those at state's budget financing and advertising directed to individuals. The sale price for legal entities is higher than the price to an individual. Advertising to legal entities should focus on the logic of the product and to focus on its qualities, because the purchasing decision lacks emotion. Advertising must take into account the specifics of workflow and procedures that this type of clients are obliged to follow. Advertising materials should be prepared thoroughly and with an emphasis on how the company product saves client's time, resources and money. This type of market (legal entities and legal entities at state's budget financing) is more interested in the logical part of the eventual choice. Advertisements for individuals should focus on directing the benefits of the product to client's needs. The decision is more emotional and is led by the individual characteristics of customers.

Corporate advertising is necessary to take care to list the benefits in a simplified form. As appropriate advertising channels can be viewed periodicals, advertising publications, radio. It is not wise to neglect the opportunity the company to stand behind an idea or a cause and thus to ensure success of its projects. Even to say to the market what the company stands for. That sounds bold and provocative,

not like a typical advertising line, so it can draw the attention of the media as well. It is possible to win a society of supporters and for a short time the company to become popular among a wide audience. One such message may sound as follows: ««Cadastre and Design» Ltd stands against the unmaintained infrastructure and disinterested behavior».

A successful marketing strategy is based on a number of studies and analyses. Since the information can be manipulated to prove almost anything, the intuition and insight of the experts who develop it are also so equally important – «the evidence is often no more than lack of imagination»¹.

The proposed approach is based on the analysis, which assesses the competitive advantages and weaknesses of the company. In order to successfully sell its product, «Cadastre and Design» Ltd should constantly take into consideration the market requirements, to monitor competitors and above all, to offer a product with functional and organizational advantages.

Maximizing the results of the marketing strategy can be achieved by guiding it to effective connections with customers and meeting the needs of corporate clients. Companies work under different influences, conditions and controls. So watching the external and internal environment, organizations need to deliberately change in their own benefit the possible ones and resist the pressure of others. Solving these problems is possible through continuous analysis of the company's work, market and macro environment.

Improving the organization's ability to create a marketing strategy requires significant organizational changes associated with the use of effective marketing practices. The starting point for this is the realization of the mission, vision and objectives, i.e. the desired state of the company. Marketing strategy can be structured based on different principles. Its effective formulation is to achieve a balance between the requirements of the management decisions taken and the real possibilities. Marketing strategy is a tool that enables companies to achieve a competitive advantage. This requires synthesized use of means of marketing and management, and their linkage to the system of motivation, that realizes the company potential in accordance with the requirements of the external environment.

The mechanism of the marketing strategy lies in providing organizational features that ensure the manufacturing process and form competitive system for creating and implementing product-oriented extraction of individual potential. Key prerequisites for this in the business of «Cadastre and design» Ltd appear to be the use of specialized software for architecture, civil engineering and facilitating the visualization of infrastructure projects, awareness of the importance of intellectual property and the increasing role of the human factor.

Acquisition and updating of specialized software enables design companies to work with advanced functionality and facilitates the workflow. Using specialized software helps designing with:

¹ Edward de Bono.

- exploring the ideas thoroughly and accurately;
- to check designs using visual simulations and to find errors at early stage, when it is not so expensive to eliminate or correct them;
- to communicate the intention for design development during the planning stage, zoning and public meetings.

«Cadastre and Design» Ltd offers design services – according to the Law on Copyright and Related Rights, Article 3. (1), subject of copyright is any work of literature, art and science, which is the result of creative activity and expressed by any means or in any tangible form, such as projects, maps, charts, plans and others, related to architecture, spatial planning, geography, topography, museums and any field of science and art [5].

The marketing strategy that is built on the following principles:

- Introduction of new or improved technological or trade innovations;
- Creation of innovations to reduce the use of expensive resources and to decrease the fixed costs;
- Organization of periodical marketing researches for new products and markets, ensures competitiveness of the organization, for which it is formulated. The faster you create an atmosphere of willingness to accept the production innovations, ensuring the development of human resources and their motivation, the more complete will be used company potential in accordance with external and internal environment of the organization and it will achieve its objectives at the lowest cost.

One could say that competitiveness is primarily a marketing category, which requires an effective marketing strategy. Most of all, the lack of strategy and not so much its quality, lead to company's failure and loss of competitiveness. It is therefore necessary to improve this knowledge and to create the conditions to take informed management decisions in the field of strategic marketing.

In conclusion could be noted, that main factors for growth are inside the organizations and the development of marketing strategy results in improvement of the financial-economic status of the design company which predetermines the following:

- turning existing resources (human, financial and material) into competitive market advantages;
- directing the company activity to its customers, their needs and wants;
- functioning of the organization in perspective;
- operating and managing the information flows.

With the development of market economy in our country, marketing is emerging as a leading factor in the organizations and management of economic life, and thus it is necessary to all companies that offer products on the market. Basic condition to develop a successful business is to approach customers through the right marketing tools focused on receiving maximum satisfaction of clients' needs and extracting the greatest possible economic benefit from the activity carried out.

References to chapter 2

1. Vladimirova, K. etc., Forecasting and strategic planning. – S.: Publisher UNWE, 2012. – P. 480.
2. Gero Angel. Company planning. – Sofia: ANG, 2005. – P. 310.
3. Dimitrova Trufka, Marketing. – Shumen: University publisher «Bishop Konstantin Preslavski», 2005. – P. 160.
4. Zafirova Tsveta. Strategic management. – Varna: Publisher «Science and Economy», 2007. – P. 291.
5. Law on Copyright and Related Rights, published in State Paper, issue 56 dated 29th July 1993 in force since 1st Aug 1993. – URL: <http://lex.bg/laws/ldoc/2133094401>.

3.1. Общие сведения о сфере сервиса Приморского края

На современном этапе развития экономики возрастает значение рынка сферы сервиса. Расширяется спектр услуг, новые технологии и материалы создают новые виды услуг.

Удельный вес и структура услуг в валовом региональном продукте (ВРП) позволяет судить о состоянии данной сферы экономики Приморского края. В 2013 году общая доля услуг в ВРП края составляла порядка 72 % [1].

Как показывает статистика последних лет в Приморском крае число предприятий, оказывающих те или иные услуги, возрастает. Соответственно усиливается конкуренция в сфере сервиса, что способствует развитию данного сектора экономики.

В то же время повышаются требования со стороны потребителей к качеству оказываемых услуг. На рынке остаются те предприятия, которые могут предложить более качественный сервис. При этом, для предприятий представляет интерес как оценка качества собственных услуг, так и оценка качества услуг конкурентов. Такая оценка позволяет предприятиям сферы сервиса определить свои слабые стороны и разработать мероприятия по повышению качества услуг и наибольшему удовлетворению потенциальных потребителей.



Рис. 3.1. Динамика объема платных услуг населению Приморского края

В развитии сферы сервиса Приморского края наблюдается положительная динамика [1-3].

На рис. 3.1 представлена динамика объема платных услуг населению, а на рис. 3.2 – динамика объема платных услуг в расчете на душу населения.

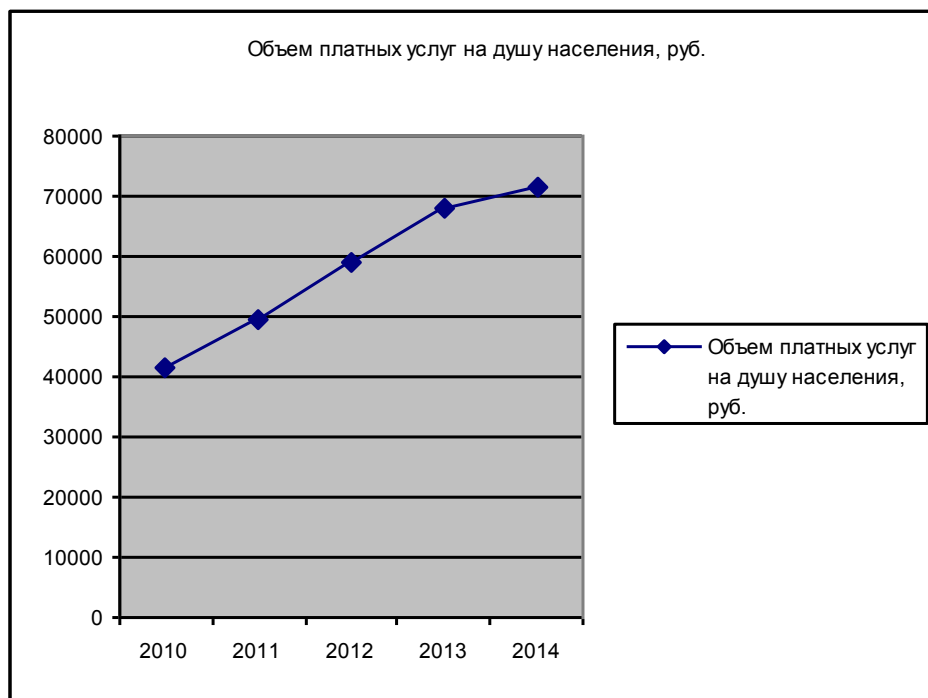


Рис. 3.2. Динамика объема платных услуг в расчете на душу населения

Согласно данным рисунков, наблюдается стабильный рост объемов услуг. В 2014 году объем услуг достиг 71.4 тыс. рублей на одного жителя Приморского края, что выше среднероссийского показателя (51.1 тыс. руб.).

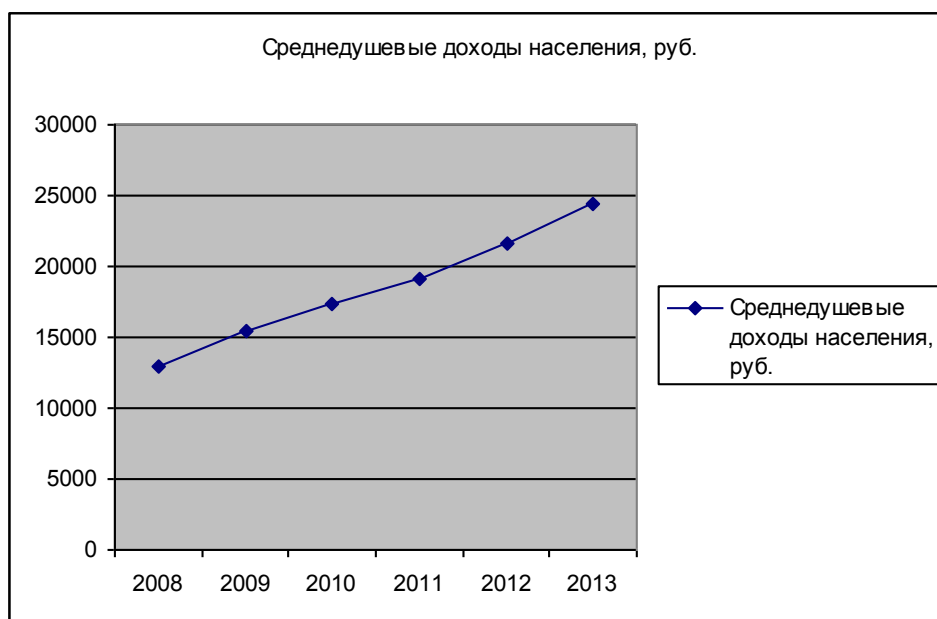


Рис. 3.3. Динамика среднедушевых доходов населения Приморского края

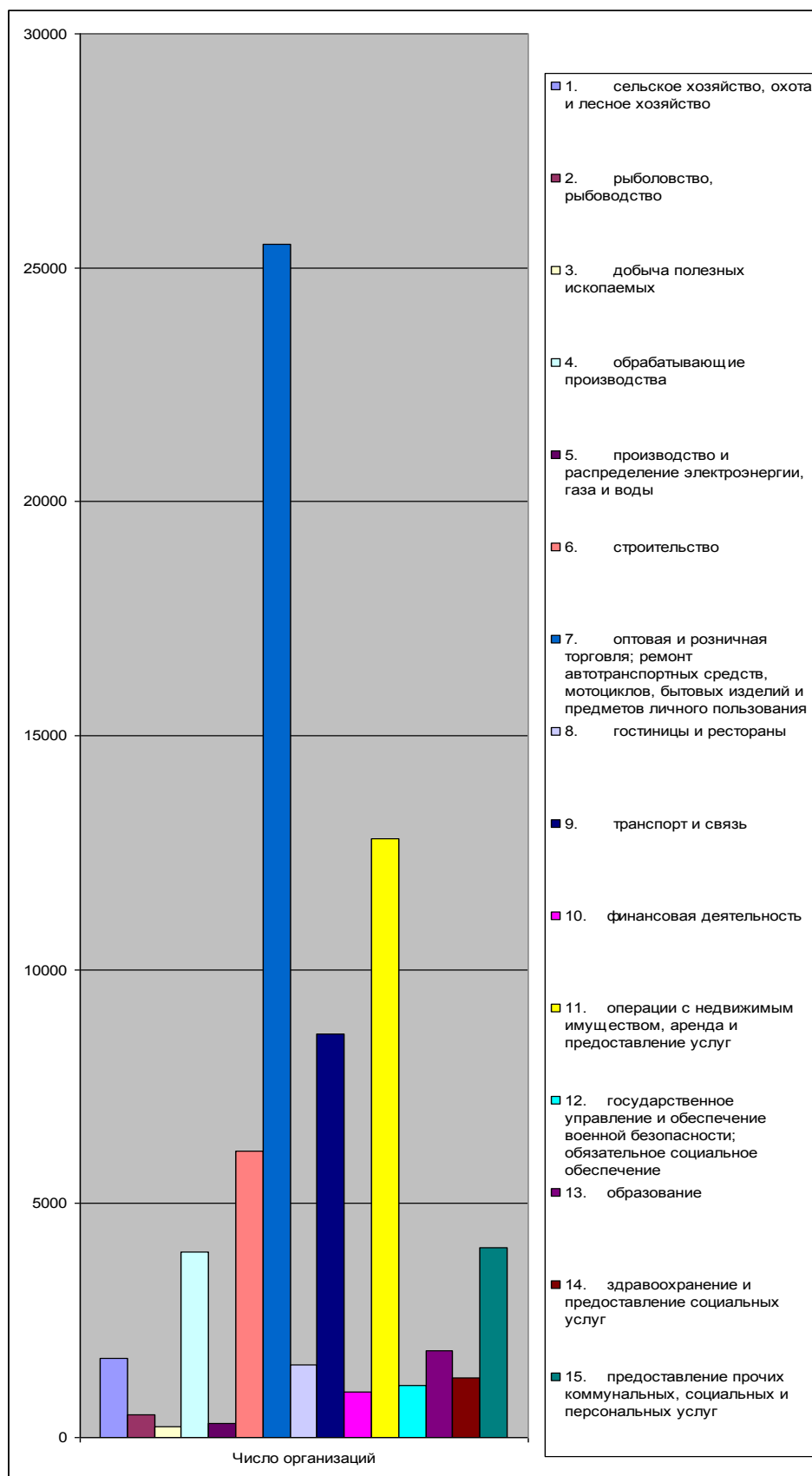


Рис. 3.4. Распределение предприятий и организаций по видам экономической деятельности, на 1 октября 2015 года

Уровень расходов населения на оплату различных услуг находится в непосредственной зависимости от денежных доходов.

При этом, средняя номинальная заработная плата одного работающего в Приморье в 2014 году составляла около 32 тыс. руб., рост по сравнению с предыдущим годом составил порядка 8.2 % [2].

Поэтому, увеличение объемов оказываемых услуг может быть связано с увеличением доходов населения, что делает многие услуги доступными для населения (рис. 3.3).

С другой стороны, увеличение объемов может быть вызвано увеличением стоимости услуг и повышением тарифов на ряд услуг.

На рис. 3.4 представлено для сравнения количество предприятий по видам экономической деятельности.

Как видно из рис. 3.4, количество предприятий, оказывающих услуги населению, значительно превышает количество предприятий добывающих и обрабатывающих производств.

Платные услуги населению занимают особое место на потребительском рынке. На их оплату приходится почти четверть всех потребительских расходов населения. Следует отметить, что оплата многих услуг является обязательной или платежами первой необходимости (например, жилищно-коммунальные услуги, транспортные, связи и другие).

Структура платных услуг в 2014 году представлена на рис. 3.5.

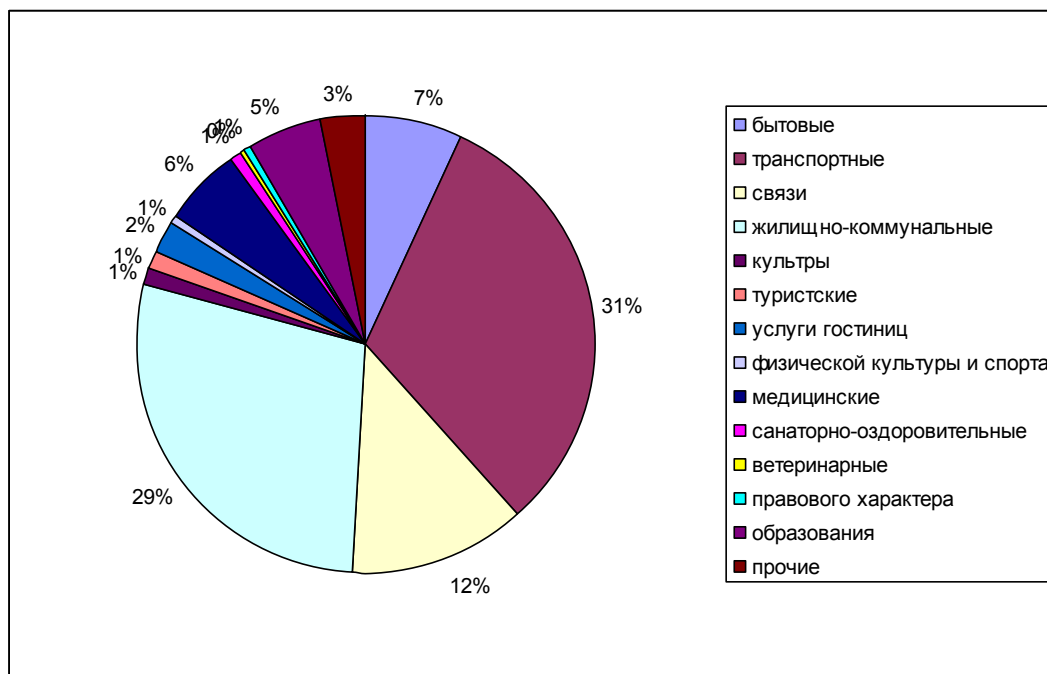


Рис. 3.5. Доля услуг в общем объеме

Как видно из рисунка, наибольший удельный вес приходится на транспортные услуги (31,5 %), жилищно-коммунальные (28,5 %) и связи (12,3 %). Таким образом, большая доля расходов населения приходится на так называемые обязательные услуги.

Бытовые услуги занимают 6.9 % всех расходов на платные услуги.

На рис. 3.6-3.9 представлены объемы и динамика развития отдельных видов услуг.

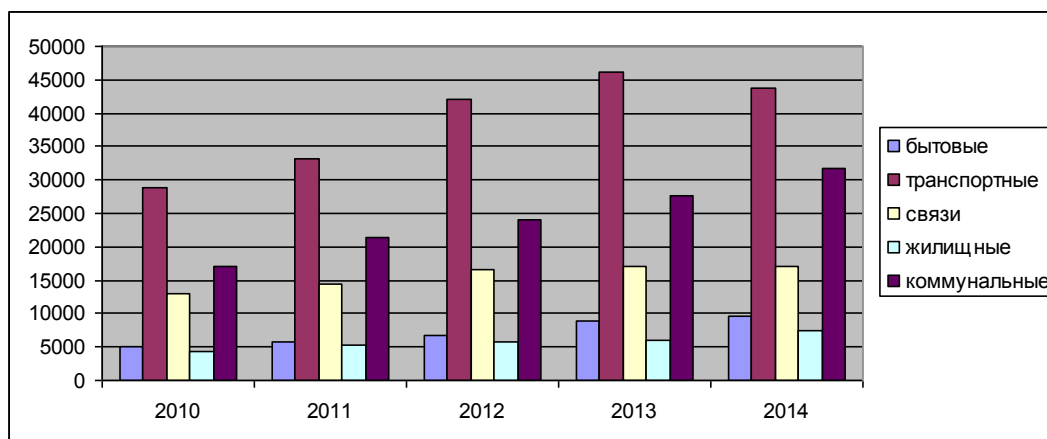


Рис. 3.6. Объемы основных (обязательных) видов услуг

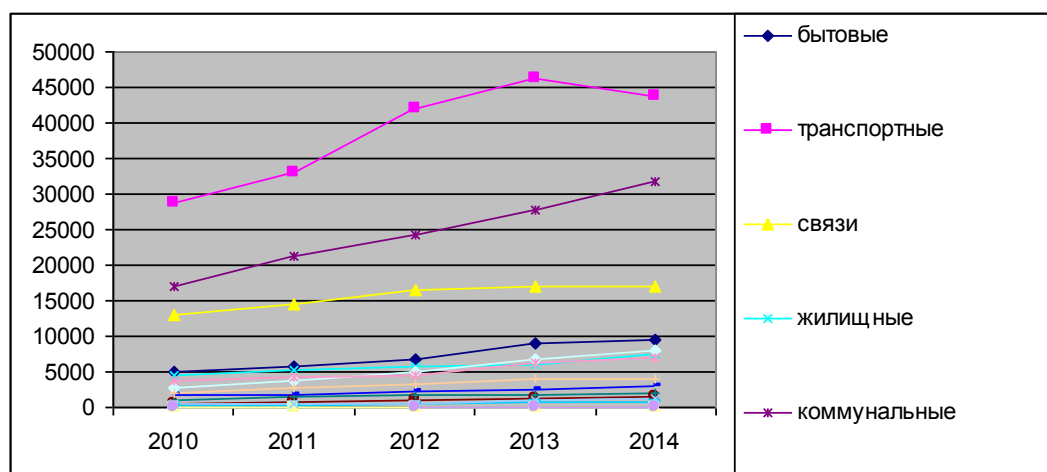


Рис. 3.7. Динамика объемов основных (обязательных) видов услуг.

Наблюдается некоторое уменьшение в 2014 году объемов транспортных услуг.

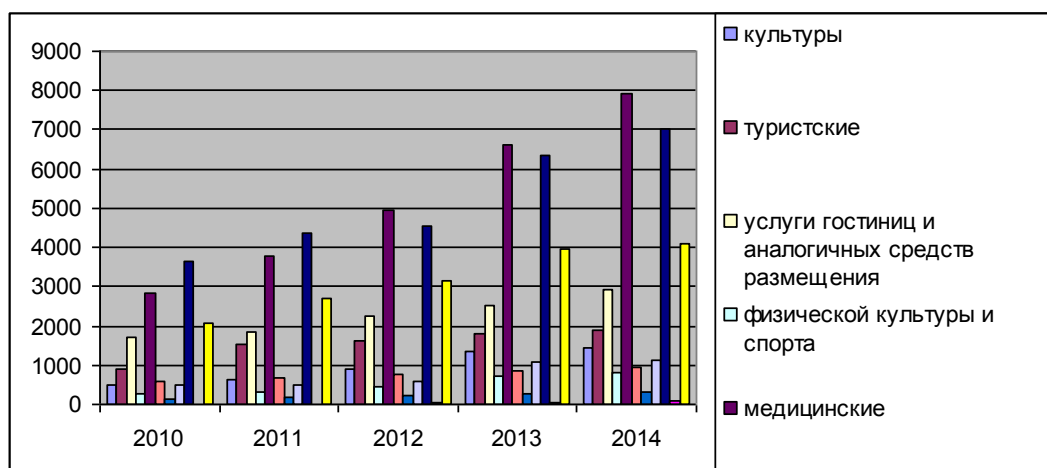


Рис. 3.8. Объемы отдельных видов услуг

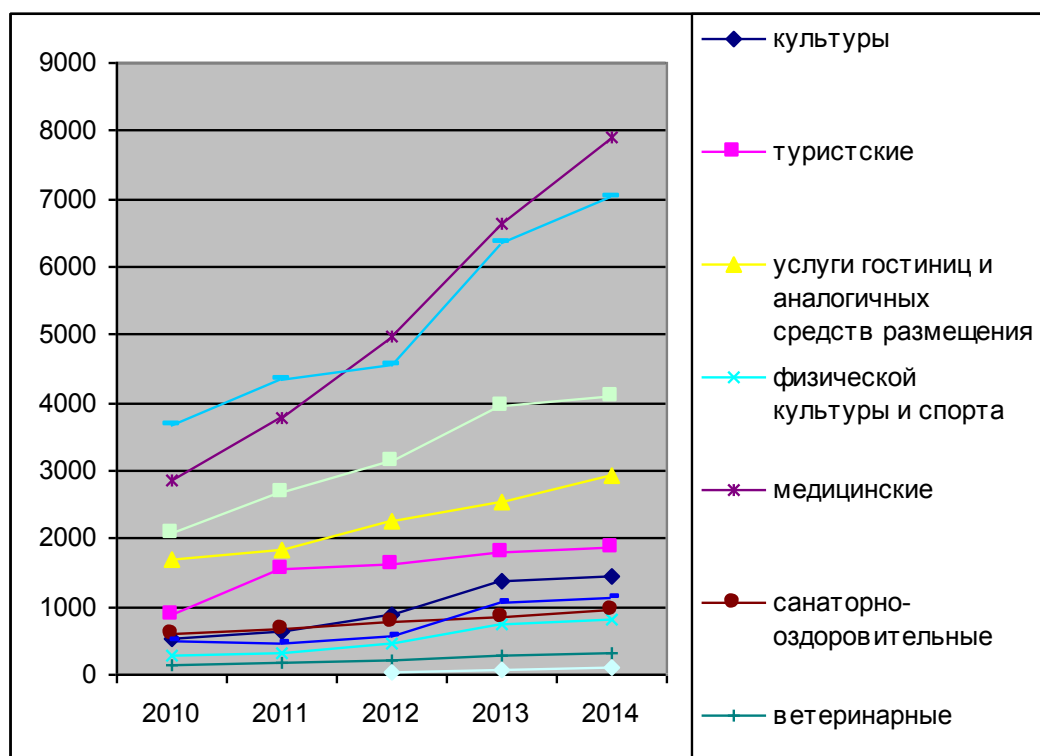


Рис. 3.9. Динамика объемов основных (обязательных) видов услуг

Немаловажную роль на развитие сферы сервиса оказывает малое предпринимательство. В 2014 году доля малых предприятий в общем объеме платных услуг составляла более 30 %.

3.2. Сравнительная характеристика применения различных методов оценки качества услуг

В современном мире ассортимент представленных услуг очень широк. Причины заключаются в динамичном возникновении и развитии новых услуг с одной стороны, а с другой стороны в усовершенствовании уже существующих услуг.

Развивающаяся сфера услуг привлекает к себе специалистов разных областей знаний (социологов, экологов, экономистов, психологов и др.). Происходит переливание трудовых ресурсов их отраслей промышленности в сферу обслуживания.

Формирование долгосрочной стратегии развития сферы сервиса тесно связано с решением вопроса обеспечения качества услуг. Сегодня качество, в том числе безопасность оказываемых услуг, является одним из определяющих факторов выживаемости в конкурентной борьбе за рынок услуг. Каждое конкретное предприятие не может развиваться без качественных товаров и услуг. Критерии оценки качества определены в стандартах и других нормативных документах, установленных Российским законодательством.

Однако непостоянство качества в исполнении работы людьми, оказывающими услуги, а также различия в восприятии потребителей создают значительные проблемы в оценке качества в сфере сервиса.

Решение проблемы обеспечения качества услуг зависит от многих факторов. Одним из них является оценка и контроль их качества [4].

Появление различных подходов и методов оценки качества услуг обусловлено тем, что сам процесс оказания услуги подвержен влиянию и изменчивости множества факторов, вплоть до настроения работника, оказывающего эти услуги. Отсюда многие характеристики трудно поддаются качественной и количественной оценке.

Среди множества методов можно выделить ставшие уже классическими такие, как метод критических случаев, метод SERQUAL, метод SERVPERF, метод INDSERV, метод Кано и другие. Каждый из приведенных методов имеет свои достоинства и недостатки в получении информации, в наборе оцениваемых показателей, в определении самой оценки, интерпретации результатов и т.п. [5-10].

Метод «критических случаев» (critical incidents technique) предложил в 1954 году Дж. Фленэган. В основе данного метода положено исследование случаи взаимодействия между потребителями тех или иных услуг и работниками сервисных служб. Данный метод относят больше к психологическим, так как он позволил проводить анализ поведения респондентов в различных ситуациях. К особенностям данного метода можно отнести возможность гибкого сбора данных и отсутствие формализованного подхода к интерпретации результатов.

Авторы, данного метода провели обширные исследования для оценки применимости метода для целей маркетинга, сконцентрировав своё внимание на рассмотрении в качестве критического случая факт «сервисного взаимодействия» – обоюдного контакта между потребителем и сотрудником сервисного провайдера – и степень удовлетворенности / неудовлетворенности потребителя этим взаимодействием (с точки зрения потребителя). Основанием для проведения исследований в данном направлении явилось то, что для большинства потребителей именно контакт, взаимодействие с сотрудником сервисного провайдера является фактом оказания сервиса, а все вспомогательные действия, подготовительная работа, используемые материальные ресурсы и средства остаются вне его пристального внимания и оценки (по крайней мере, сначала). Удовлетворенность либо неудовлетворенность качеством сервиса (фактом взаимодействия), а также степень этого чувства, может послужить толчком для дальнейшей более широкой оценки прочих факторов помимо факта взаимодействия.

Автором предложены такие критерии отнесения сервисного взаимодействия к критическим случаям:

- состоявшееся взаимодействие между потребителем и работником сервисной службы (фирмы, оказывающей сервисные услуги);

- значительность случая с точки зрения потребителя, которая определяется либо высокой степенью удовлетворенности, либо наоборот неудовлетворенности взаимодействия с представителями сервисного провайдера;
- сам факт взаимодействия считается особой частью сервисного обслуживания;
- каждый факт взаимодействия должен быть детально описан.

Недостатком практического применения данного метода можно считать необходимость достаточно длинного промежутка времени на получение необходимой информации для оценки и не менее трудоемкий анализ полученных сведений.

Обработка полученных данных требует значительных затрат времени, так как каждый критический случай должен быть не только классифицирован по трем категориям, но еще и описан таким образом, чтобы можно было сделать вывод об удовлетворенности или неудовлетворенности потребителя оказанными услугами.

Так, например, описывается причина произошедшего случая, каковы были действия работника сервисной службы, к каким последствиям привели эти действия и т.п.

Для анализа набирается несколько сотен критических случаев.

Такой анализ соприкосновения потребителей с работниками сервисной службы позволяет определить удовлетворенность или неудовлетворенность услугами фирмы, оказывающей сервисные услуги. В то же время полученная информация позволяет принимать эффективные управленческие решения по повышению качества обслуживания потенциальных потребителей.

С целью более формализованного подхода к оценке качества услуг, авторами В.А. Зейтгмал, А. Парасураманом и Л.Л. Берри был предложен метод SERVQUAL, получивший свое название от сокращения двух английских слов: SERV от service («сервис») и QUAL от quality («качество»).

Как и предыдущий метод он также основан на опросе потребителей услуг, которые должны со своей точки зрения проранжировать (установить рейтинг) ряда характеристик оказываемых услуг.

Первоначально авторами метода было предложено 10 измерений сервиса, но в последующем их количество сокращено до 5.

При этом предлагается следующие измерения услуг:

- уверенность, которая определяется доверительным отношением к работникам сферы сервиса;
- эмпатия (сопереживание), проявляющаяся в индивидуальном внимательном подходе к своим потребителям со стороны персонала;
- ощущение надёжности оказываемых услуг;
- отзывчивость, которая выражается готовностью прийти на помощь потребителю при оказании услуги;

- осязаемость – кто и посредством каких инструментов (оборудования), с применением каких материалов оказываются услуги.

Оценку своих ожиданий и своих восприятий потребители, выступающие в качестве респондентов, производят на основе шкалы Лайкерта в интервалах от «Полностью не согласен» до «Полностью согласен». Суть этого метода и состоит в оценке разницы между ожиданиями потребителей их восприятием оказываемых услуг. Отсюда и двойная оценка.

Кроме того, в рамках данного метода, респондентам предлагается оценить вышеназванные измерения услуг по 100-балльной шкале. Далее рассчитываются как взвешенные, так и обычные индексы для более глубокого анализа. По данным индексам можно будет судить о превосходстве и адекватности предоставляемых услуг. Что также является информацией к принятию решений по управлению качеством обслуживания потенциальных потребителей услуг фирмы.

Обычные индексы получаются суммированием разниц между соответствующими оценками уровня услуг, которые дали респонденты.

Расчет взвешенных индексов осуществляется на основе весов, которые присваивают потребители, выступающие в качестве респондентов.

Метод SERVQUAL является достаточно простым и наглядным, за счет чего получил широкое распространение в проводимых исследованиях качества услуг.

Однако следует заметить, что использование разниц между ожиданиями потребителей и их восприятием (так называемый «дифференциальный подход») при оценке качества сервиса снижает достоверность полученных данных ввиду психометрических свойств измерения (взаимное влияние последовательно измеряемых показателей). Наличие каких-либо недостатков одних методов порождает появление новых методов.

Поэтому следующим методом оценки качества услуг стал метод SERVPERF, получивший свое название также от двух английских слов SERV от service («сервис») и PERF от performance («выполнение, действие»), что означает «оказание сервиса».

Общим для этих методов является также опрос потребителей. Однако данный метод позволяет получить восприятие потребителями качества оказанных услуг как конечных показателей, то есть прямой оценки.

В то же время восприятие потребителями качества оказываемых услуг может определяться как многоуровневный показатель.

В отличие от предыдущего метода, при оценке качества услуг нет измерений ожиданий потребителей, то есть исключается воздействие дифференциального подхода.

Еще одной модификацией метода SERVQUAL является метод INDSERV.

Что взято из предыдущего метода – это пять измерений качества сервиса и 22 соответствующих атрибута.

Отличием служит оценка одного восприятия качества оказанных услуг потребителем. Метод INDSER оценке подлежат показатели, представленные в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Показатели качества услуг, применяемые в методе INDSEV

Потенциальное качество	Предложение всеобъемлющего сервиса
	Наличие необходимого персонала
	Наличие необходимых технических средств
	Наличие необходимой философии менеджмента
	Низкая текучесть персонала
	Наличие сети партнеров / филиалов
Жесткое качество процесса	Выполнение расписания
	Удержание в рамках бюджета
	Соблюдение сроков
	Контроль деталей
	Понимание потребностей потребителя
Мягкое качество процесса	Восприятие запросов потребителя с энтузиазмом
	Проблемы потребителя выслушаны
	Открытость для предложений / идей
	Приятная внешность
	Аргументированность, если это необходимо
	Забота об интересах потребителя
Финальное качество продукта	Достижение целей
	Наличие заметного эффекта
	Соблюдение целостность со стратегией потребителя
	Вклад в продажи / имидж потребителя
	Креативность в соответствии с предложением

Еще одним наиболее часто применяемым методом для оценки качества услуг является Метод Кано. Еще данный метод называют «Теория привлекательного качества».

Как и во всех предыдущих методах оценка качества услуг происходит на основе опроса потребителей. Отличием является то, что характеристики качества формулируются в процессе опроса.

Основным назначением данного метода является получение данных, основанных на опросе потребителей, с целью разработки стратегии по управлению качеством сервиса фирмы и достижения сервиса [11].

Сущность метода состоит в применении в так называемой теории привлекательного качества. Данная теория позволяет описать, удовлетворение каких потребностей оставляет потребителя равнодушным, неудовлетворенным, либо приводит его в восторг. В то же время выявляются приоритетные для потребителей потребности. Этот метод интересен еще и тем, что может быть применим при исследовании отношений потребителей не только к услугам, но и к товарам. Поэтому на практике его часто применяют также для сферы торговли, где есть и услуги торговли и сами товары, непосред-

венное взаимодействие потребителя с торговым представителем или тем, кто оказывает услугу торговли.

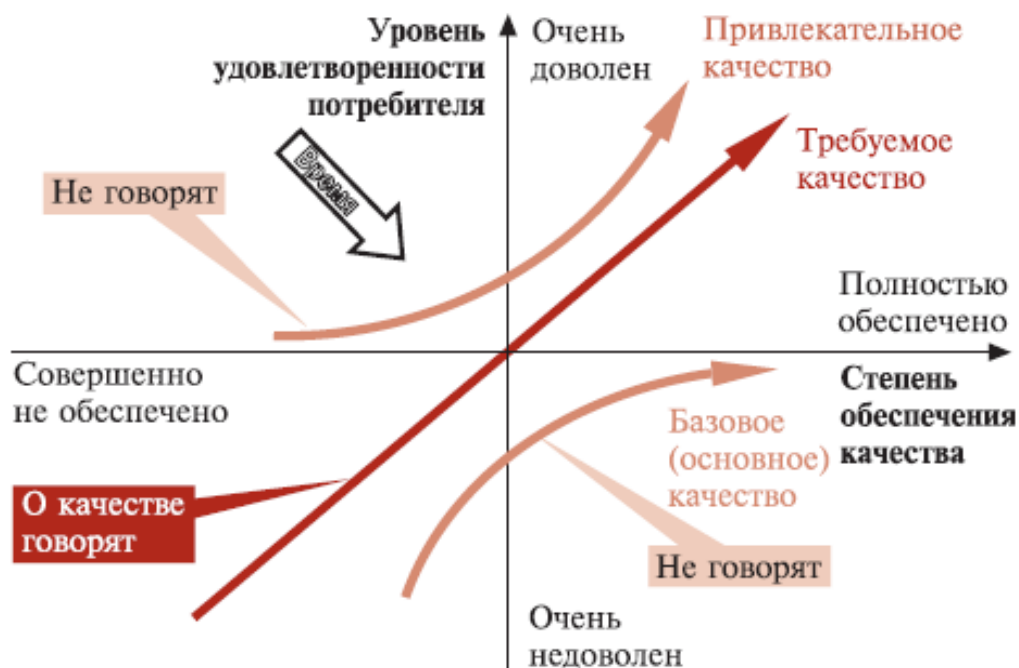


Рис. 3.10. Модель Канона

Согласно данного метода все характеристики услуг (или товаров) можно свести в 6 категорий:

- привлекательная (A – attractive);
- обязательная (M – must be);
- линейная (O – one-dimensional);
- безразличная (I – indifferent);
- обратная (R – reversal);
- спорная (Q – questionable).

Так как согласно данного метода характеристики качества определяются во время опроса, то при разработке анкеты (посредством которой будет производиться опрос) такие характеристики могут меняться в зависимости от самой услуги (или товара).

При этом соблюдается, что по каждой характеристике формулируются вопросы, отражающие совершенно полярный взгляд потребителя, то есть максимальная функциональность (присутствие характеристики в полном объеме) и полная нефункциональность (полное отсутствие характеристики у продукта).

Метод Канона позволяет выделить три существенных характеристики:

- одномерные характеристики (satisfaction factors) – чем более функционален продукт, тем более удовлетворен клиент и наоборот;
- привлекательные характеристики (delighters) – клиент более удовлетворен, когда продукт более функционален, но не становится менее удовлетворен, когда продукт менее функционален. Отсутствие их не влияет на удовлетворение, но присутствие приносит удовлетворение;

- безусловные («должны быть») характеристики – (must bees) – клиент менее удовлетворен менее функциональным продуктом, но не становится более удовлетворен более функциональным. Они могут не удовлетворить, но не могут увеличить удовлетворение.

Как и в других методах применяется шкала Лайкерта с интервалами от «Полностью не нравится» до «Нравится полностью», на основе которой респонденты оценивают каждую пару вопросов.

Последующая схема проведения исследования мнений потребителей сводится к тому, чтобы на основе специально разработанной таблицы определить категорию, к которой потребитель отнес соответствующую характеристику услуги, табл. 3.2.

Таблица 3.2

Оценочная таблица Кано

Требования потребителей		Нефункциональные				
		нравится полностью	так должно быть	все равно	я могу с этим жить	полностью не нравится
Функциональные	нравится полностью	Q	A	A	A	O
	так должно быть	R	I	I	I	M
	все равно	R	I	I	I	M
	я могу с этим жить	R	I	I	I	M
	полностью не нравится	R	R	R	R	Q

Затем полученные данные сводят в общую таблицу. При этом, категория по каждой характеристике определяется частотой отнесения к ней характеристик респондентами.

На основе сводной таблицы можно сделать выводы об отношениях потребителей к тем или иным характеристикам услуг (или товаров), что позволяет разработать рекомендации по улучшению качества сервиса.

Показатели услуг торговли не учитываются в объемах сферы сервиса, а относят к объему розничной или оптовой торговли. Однако это тоже вид услуг, от качества которых зависят результаты торговли. Если учесть, что объемы торговли ежегодно возрастают, то качество услуг торговли приобретают все большее значение.

Для оценки качества именно услуг торговли применяются такие методы, как метод тайного покупателя, метод лояльности покупателей NPS и метод парного сравнения [12-14].

3.3. Выбор методов оценки качества услуг на примере предприятий отдельных видов деятельности в сфере сервиса Приморского края

Рынок услуг в настоящее время представляет собой широкий спектр различных видов деятельности.

Как показал анализ статистических данных по Приморскому краю среди платных услуг можно выделить обязательные платежи и платежи за другие виды услуг.

К необязательным платежам, но без которых в настоящее время не обходится пожалуй ни одно домохозяйство, являются бытовые услуги. Доля бытовых услуг в общем объеме платных составляет почти 7 % и занимает 4 место по объемам платежей.

Поэтому исследование качества оказываемых услуг в первую очередь осуществлялось на примере предприятий бытового обслуживания Приморского края. Это и предприятия краевого центра г. Владивостока и предприятия из различных городов и районов Приморского края. В опросе принимали участие сотни потребителей бытовых услуг.

Как уже отмечалось выше, услуги торговли не выделяются отдельно в группе платных услуг. Однако качество обслуживания покупателей во многом определяет объемы продаж торговых предприятий и развитие малого бизнеса в этой сфере.

При исследовании предпочтений потребителей использовались различные методы, на примере одной и той же группы предприятий опрос потребителей мог осуществляться двумя-тремя методами. В целях обеспечения сопоставимости данных, опрос проводился одной и той же группы респондентов по разным методикам.

Получен большой объем информации, который еще подлежит обработать, получить обобщенные данные. На что требуется также немалое время.

В данной работе показаны лишь малые фрагменты таких исследований с наиболее характерными результатами, полученными по разным группам респондентов.

В бытовом обслуживании можно выделить две группы услуг – производственные и непроизводственные, к числу которых, например, относятся парикмахерские услуги, которые являются услугами первой необходимости и имеют большую социальную значимость. Этим объясняется повышенный на них спрос населения и соответственно высокие темпы их роста (7-8 % в год).

Под организацией парикмахерских работ понимается комплекс мер по рациональному сочетанию процесса труда мастера-парикмахера с материальными элементами, необходимыми для выполнения работ, в целях обеспечения высокого качества и культуры обслуживания, а также эффективного использования выделенных для этого трудовых и материальных ресурсов.

Парикмахерские услуги оказываются парикмахерскими, салонами – парикмахерскими, салонами – парикмахерскими «Люкс», а также индивидуальными предпринимателями.

Оценка качества парикмахерских услуг одной из групп предприятий проводилась методом ранжирования и методом Н. Кано.

В ходе анкетирования респондентам было предложено оценить значимость основных показателей парикмахерской (поставить цифру 1 для само-

го важного фактора и цифры от 2 до 9 для других факторов, по мере убывания важности). Критерии были отобраны в соответствии с ГОСТ Р 51142-98 «Услуги бытовые. Услуги парикмахерских. Общие технические условия.» Полученные результаты были посчитаны с помощью среднеарифметической взвешенной.

Был составлен рейтинг важности критериев при выборе парикмахерской:

1. Квалификация персонала – 2,045;
2. Стоимость услуг и материалов – 3,59;
3. Использование современных технологий и материалов – 4,366;
4. Расположение салона – 4,767;
5. Оснащенность рабочего места – 5,128;
6. Состав услуг – 5,128;
7. Внешний вид персонала и наличие спецодежды – 6,143;
8. Возможность предварительной записи – 6,33;
9. Реализация соответствующих товаров – 7,74.

По результатам ранжирования руководителем предприятия было принято решение выделить финансирование для совершенствования-улучшения наиболее важных показателей работы парикмахерской. При этом 92 % средств выделялось на повышение квалификации персонала, т.к. этот показатель оказался самым важным и затратным. Также выделялись средства на использование современных технологий и материалов и на оснащенность рабочего места. Показатели, занявшие в рейтинге 6-9 места не рассматривались, как малозначимые.

Затем была проведена оценка показателей работы парикмахерской методом Н. Кано.

По каждому из предложенных показателей были составлены вопросы по следующей модели.

Вопросы: Если изучаемый фактор присутствует в продукте, что вы испытываете? (Если изучаемый фактор отсутствует в продукте, что вы испытываете?).

Варианты ответов: 1. Мне это нравится. 2. Так должно быть. 3. Мне все равно. 4. Я могу с этим жить. 5. Мне это не нравится.

Были составлены анкеты, в которых вопрос про один и тот же показатель задавался сначала в позитивной форме, а затем – в негативной.

Были получены следующие результаты.

К безусловным («должны быть») (индекс М) характеристикам можно отнести:

- высокую квалификацию персонала;
- наличие спецодежды;
- хорошее оснащение рабочего места.

Отсутствие этих характеристик делает клиента менее удовлетворенным, но от их присутствия клиент более удовлетворенным не становится.

К привлекательным характеристикам (индекс А) были отнесены:

- удобное расположение салона;
- реализация сопутствующих товаров.

Отсутствие этих характеристик не влияет на степень удовлетворения, а присутствие – увеличивает удовлетворение.

К одноразмерным характеристикам (индекс О) отнесены:

- стоимость услуг и материалов;
- широкий выбор услуг;
- использование современных технологий и материалов.

По поводу предварительной записи у опрашиваемых мнения разошлись. В связи с чем мы оказалось проблематичным определить лидирующую позицию, а следовательно и отнести её к одной из трех характеристик.

Сопоставление результатов анкетирования с результатами опроса по методу Кано показало:

1. Квалификация персонала – М;
2. Стоимость услуг и материалов – О;
3. Использование современных технологий и материалов – О;
4. Расположение салона – А;
5. Оснащенность рабочего места – М;
6. Состав услуг – О;
7. Внешний вид персонала и наличие спецодежды – М;
8. Возможность предварительной записи – ?;
9. Реализация соответствующих товаров – А.

В соответствии с результатами исследований по методу Н.Кано управленческие решения руководства предприятия были кардинально изменены.

Оказалось, что потребители относятся к высокой квалификации персонала, наличию спецодежды и хорошему оснащению рабочего места как к должному; подавляющее большинство потребителей при выборе парикмахерской не интересуются образованием парикмахера, его категорией и достижениями в профессиональных конкурсах. Одновременно было решено организовать в парикмахерской реализацию сопутствующих товаров. Хотя при ранжировании этот показатель оказался на последнем месте, но по методу Кано этот фактор относится к привлекательным и позволяет повысить удовлетворенность потребителей.

Проведенное исследование позволило сделать вывод, что метод Кано дает больше возможностей для интерпретации результатов и разработать более точную стратегию фирмы, нежели ответы, полученные методом простого анкетирования.

Еще одно исследование потребителей парикмахерских услуг, результаты которого также оказались схожими с результатами анкетирования потребителей ряда предприятий.

Опуская теоретическую часть и ряд промежуточных действий, приведем для наглядности промежуточные результаты анкетирования.

Следуя методу, были составлены анкеты, в которых вопрос про один и тот же признак задавался сначала в позитивной форме, а затем – в негативной.

Результаты представлены ниже.

Таблица 3.3

Оценка квалификации персонала

Требования клиента		Нефункциональные				
		Характеристика отсутствует				
		1. Нравится	2. Так должно быть	3. Все равно	4. Я могу с этим жить	5. Не нравится
Функциональные	1. Нравится	Q	A	A	A	O
	2. Так должно быть	R	I	I	I	M
Характеристика присутствует	3. Все равно	R	I	I	I	M
	4. Я могу с этим жить	R	I	I	I	M
	5. Не нравится	R	R	R	R	Q

Таблица 3.4

Оценка состава услуг

Требования клиента		Нефункциональные				
		Характеристика отсутствует				
		1. Нравится	2. Так должно быть	3. Все равно	4. Я могу с этим жить	5. Не нравится
Функциональные	1. Нравится	Q	A	A	A	O
	2. Так должно быть	R	I	I	I	M
Характеристика присутствует	3. Все равно	R	I	I	I	M
	4. Я могу с этим жить	R	I	I	I	M
	5. Не нравится	R	R	R	R	Q

Таблица 3.5

Оценка места расположения салона

Требования клиента		Нефункциональные				
		Характеристика отсутствует				
		1. Нравится	2. Так должно быть	3. Все равно	4. Я могу с этим жить	5. Не нравится
Функциональные	1. Нравится	Q	A	A	A	O
	2. Так должно быть	R	I	I	I	M
Характеристика присутствует	3. Все равно	R	I	I	I	M
	4. Я могу с этим жить	R	I	I	I	M
	5. Не нравится	R	R	R	R	Q

Таблица 3.6

Оценка оснащённости рабочего места

Требования клиента		Нефункциональные				
		Характеристика отсутствует				
		1. Нравится	2. Так должно быть	3. Все равно	4. Я могу с этим жить	5. Не нравится
Функциональные	1. Нравится	Q	A	A	A	O
	2. Так должно быть	R	I	I	I	M
Характеристика присутствует	3. Все равно	R	I	I	I	M
	4. Я могу с этим жить	R	I	I	I	M
	5. Не нравится	R	R	R	R	Q

Таблица 3.7

Оценка внешнего вида персонала и наличие спецодежды

Требования клиента		Нефункциональные				
		Характеристика отсутствует				
		1. Нравится	2. Так должно быть	3. Все равно	4. Я могу с этим жить	5. Не нравится
Функциональные	1. Нравится	Q	A	A	A	O
	2. Так должно быть	R	I	I	I	M
Характеристика присутствует	3. Все равно	R	I	I	I	M
	4. Я могу с этим жить	R	I	I	I	M
	5. Не нравится	R	R	R	R	Q

Таблица 3.8

Оценка использования современных технологий и материалов

Требования клиента		Нефункциональные				
		Характеристика отсутствует				
		1. Нравится	2. Так должно быть	3. Все равно	4. Я могу с этим жить	5. Не нравится
Функциональные	1. Нравится	Q	A	A	A	O
	2. Так должно быть	R	I	I	I	M
Характеристика присутствует	3. Все равно	R	I	I	I	M
	4. Я могу с этим жить	R	I	I	I	M
	5. Не нравится	R	R	R	R	Q

Таблица 3.9

Оценка стоимости услуг и материалов

Требования клиента		Нефункциональные				
		Характеристика отсутствует				
		1. Нравится	2. Так должно быть	3. Все равно	4. Я могу с этим жить	5. Не нравится
Функциональные	1. Нравится	Q	A	A	A	O
	2. Так должно быть	R	I	I	I	M
Характеристика присутствует	3. Все равно	R	I	I	I	M
	4. Я могу с этим жить	R	I	I	I	M
	5. Не нравится	R	R	R	R	Q

Таблица 3.10

Оценка реализации соответствующих товаров

Требования клиента		Нефункциональные				
		Характеристика отсутствует				
		1. Нравится	2. Так должно быть	3. Все равно	4. Я могу с этим жить	5. Не нравится
Функциональные	1. Нравится	Q	A	A	A	O
	2. Так должно быть	R	I	I	I	M
Характеристика присутствует	3. Все равно	R	I	I	I	M
	4. Я могу с этим жить	R	I	I	I	M
	5. Не нравится	R	R	R	R	Q

Были получены следующие результаты:

К безусловным («должны быть») характеристикам можно отнести:

- высокую квалификацию персонала;
- внешний вид и наличие спецодежды;
- хорошее оснащение рабочего места.

Отсутствие этих характеристик делает клиента менее удовлетворенным, но от их присутствия клиент более удовлетворенным не становится.

К привлекательным характеристикам были отнесены:

- удобное расположение салона;
- реализация соответствующих товаров.

Отсутствие этих характеристик не влияет на степень удовлетворения, а присутствие – увеличивает удовлетворение.

К одноразмерным характеристикам относятся согласно мнений потребителей:

- широкий выбор услуг;
- использование современных технологий и материалов.

Оценка фактора стоимости не позволило отнести его к одной из трех характеристик. Если в предыдущем исследовании данный фактор был четко обозначен, то в данном исследовании затруднительным отнести к той или иной характеристике. Такие результаты можно объяснить тем, что опрашиваемые люди относятся не только к разным поколениям, но также у них различные уровни дохода, различным семейным положением, с разным воспитанием и социальным статусом.

По поводу фактора предварительной записи у опрашиваемых мнения разошлись. В связи с чем также не смогли определить лидирующую позицию, а следовательно и отнести его к одной из трех характеристик.

Сопоставим результаты анкетирования с результатами опроса по методу Кано.

1. Квалификация персонала – М;
2. Стоимость услуг и материалов – R;
3. Использование современных технологий и материалов – O;
4. Расположение салона – A;
5. Оснащенность рабочего места – M;
6. Состав услуг – O;
7. Внешний вид персонала и наличие спецодежды – M;
8. Возможность предварительной записи – ?;
9. Реализация соответствующих товаров – A.

В результате исследования предпочтений потребителей методами анкетирования и методом Кано, мы выявили, какие характеристики в большей степени влияют на удовлетворение потребителей, а какие – в меньшей.

В рейтинге квалификация персонала стоит на первом месте, а по методу Кано получили, что к высокой квалификации персонала потребитель относится как к должному, его этим уже не удивишь. Критерии расположение салона потребители ставят на 4 место, что говорит о значимости этого критерия. Реализация сопутствующих товаров на 9 месте. Но по методу Кано этот фактор относится к привлекательным, он требует к себе внимания, так как повышает удовлетворенность потребителей (ведь подобная услуга есть еще не во всех парикмахерских). Эти критерии делают парикмахерскую более привлекательной в глазах потребителей еще и потому, что они позволяют значительно сэкономить время.

Состав услуг оказался на 6 месте, а использование современных технологий и материалов – на 3 месте. То есть по результатам анкетирования можно сделать вывод, что для потребителя современные технологии важнее, чем состав услуг. Но в тоже время оба эти критерия по методу Кано относятся к одномерным, то есть чем более широкий выбор услуг может предоставить парикмахерская, тем больше будет удовлетворение потребителя, в этом случае он может получить несколько видов услуг за один раз и ему не придется тратить время на обслуживание в нескольких местах и поиск нового салона с целью получения какой-то дополнительной услуги. Чем более современные технологии используются в парикмахерской, тем больше удовлетворение потребителя, так как это позволяет чувствовать себя более современным и быть в курсе новейших достижений в области парикмахерских услуг.

Для этой же группы потребителей была составлена анкета по всем правилам маркетингового исследования. В результате анкетирования были получены данные, необходимые для дальнейших действий, а именно построения диаграмм и анализа этих данных.

В ходе анкетирования респондентам было предложено оценить основные критерии выбора парикмахерской (поставить цифру 1 для самого важного фактора и цифры от 2 до 9 для других факторов, по мере убывания важности). Критерии были отобраны в соответствии с ГОСТ Р 51142-98 «Услуги бытовые. Услуги парикмахерских. Общие технические условия».

Один из полученных результатов – это рейтинг важности критериев при выборе парикмахерской:

1. Квалификация персонала – 2,04;
2. Стоимость услуг и материалов – 3,59;
3. Использование современных технологий и материалов – 4,36;
4. Расположение салона – 4,76;
5. Оснащенность рабочего места – 5,128;
6. Состав услуг – 5,12;
7. Внешний вид персонала и наличие спецодежды – 6,14;
8. Возможность предварительной записи – 6,33;
9. Реализация соответствующих товаров – 7,74.

Как видно, квалификация персонала и стоимость услуг и материалов являются самыми важными критериями при выборе парикмахерской. А таким факторам, как реализация сопутствующих товаров и возможность предварительной записи, большинство респондентов особого внимания не уделяют. Последнее совпало с первым исследованием.

Сопоставление двух методов показало, что метод Кано дает более точные и обширные результаты. Благодаря особой постановке вопросов в данном методе, можно увидеть, что же думает потребитель на подсознательном уровне, в то время как на вопросы в обычном анкетировании большинство потребителей отвечают так, как было бы правильнее с их точки зрения ответить, а не то, что они думают на самом деле.

В то же время ответы, полученные с использованием метода Кано, дают больше возможностей для интерпретации результатов и позволяют сделать больше выводов и разработать более точную стратегию фирмы, нежели ответы, полученные методом анкетирования. Требования потребителя со временем меняются. То, что сегодня вызывает восхищение, завтра может стать ожидаемым качеством и по истечении времени весьма возможно перейдет в обязательное условие. Если спустя время провести повторный опрос потребителей по тем же вопросам, то рейтинг, полученный в результате анкетирования, может измениться, а может и не измениться, а метод Кано позволит выявить переход некоторых критериев из одной характеристики в другую.

В целях совершенствования методологии оценки качества услуг считаем возможным и необходимым для получения более точной оценки качества сервиса использовать два этих метода параллельно. Так как метод анкетирования позволяет выявить, что важно для потребителя, а метод Кано позволяет ответить на вопросы, как именно тот или иной фактор влияет на удовлетворенность потребителя и выявить область деятельности, где дальнейшее совершенствование будет наиболее оправданным.

Для оценки услуг торговых предприятий были использованы методы анкетирования, тайного покупателя, метод лояльности покупателей NPS и Кано.

Для сравнения приводим исследование услуг торговли по методу Кано в одной из торговых сетей, пользующейся популярностью у населения.

Также опускаем промежуточные данные.

По методу Кано в результате были выявлены следующие характеристики.

Одномерные:

1) уровень цен.

Чем лучше данная характеристика представлена в магазинах торговой сети, тем больше уровень удовлетворенности предоставляемыми услугами.

Чем выше уровень функциональности, тем более потребители довольны магазинами данной сети.

Привлекательные:

- 1) состав товаров и услуг;
- 2) вежливость персонала;
- 3) наличие парковки;
- 4) система скидок;

Данные характеристики способствуют росту удовлетворенности, однако их отсутствие не приводит к отказу от совершения покупок в исследуемых магазинах. Они образуют дополнительные преимущества.

Безусловные (должны быть):

- 1) квалификация персонала;
- 2) оперативность обслуживания;

Данные характеристики должны обязательно соответствовать ожиданиям потребителей. Отсутствие характеристик может привести к отказу со-

вершения покупок в данных магазинах. Их улучшение не приведет к значительному росту удовлетворенности.

Таким образом, можно сделать вывод, что если в магазинах торговой сети снизить уровень цен, то вырастет удовлетворенность потребителей услугами ими предоставляемыми.

Такие характеристики, как широкий выбор товаров и услуг, наличие удобной парковки, скидки постоянным клиентам и вежливость персонала являются лишь преимуществом магазина. Их наличие способствует привлечению потребителей. Отсутствие данных характеристик не влечет за собой отказ клиентов от совершения покупок в исследуемых магазинах.

Такая характеристика, как квалификация персонала, по мнению потребителей, обязательно должна присутствовать в данных магазинах. Ее отсутствие может привести к отказу потребителями пользоваться услугами магазинов. Если повышать квалификацию персонала, то удовлетворенность потребителей будет расти незначительно.

Часть потребителей считают, что такая характеристика, как оперативность обслуживания, является неотъемлемой услугой магазинов. Другая часть потребителей равнодушна к данной характеристике, т.е. им все равно быстро ли их обслуживают или медленно. Можно сделать вывод, что магазинам необходимо ориентироваться на тот сегмент потребителей, для которых важен такой показатель. Такая характеристика, как наличие камер хранения, по мнению потребителей, необязательна. На данную характеристику можно не обращать внимания, т.к. от нее не зависит степень удовлетворенности покупателей.

Применение метода Кано на услугах торговли также показало его преимущества и определенную сложность в отношении именно данного вида услуг.

Сравнивая метод Кано с методом анкетирования и методом «тайного покупателя» выявились его достоинства и недостатки.

Достоинствами метода Кано перед двумя другими методами:

- метод Кано гораздо проще и нет той субъективности, что при методе «тайного покупателя»;
- разделяет совокупность показателей на важные, очень важные и менее важные, а «метод тайного покупателя» дает лишь общий анализ магазина, оценки «тайных покупателей» имеют субъективный характер;
- нацеливает руководство торговых предприятий на улучшение наиболее важных для потребителей характеристик услуг торговли;
- дает информацию для построения эффективных программ лояльности;
- данный метод можно использовать для решения разного рода задач, например можно определить критерии выбора поставщика, оценить отдел закупок и т.д., а метод анкетирования используется исключительно для оценки мнений потребителей;

- анкета по методу Кано имеет гораздо меньше вопросов. В случае анкетирования респонденты не готовы тратить много времени на опрос, поэтому данные могут быть не полными и недостоверными.

Недостатками метода Кано являются:

- метод Кано не подходит для торговых центров, которые одновременно реализуют и продукты питания, и одежду, и бытовую технику, а метод анкетирования и «тайного покупателя» эффективны в данном случае;
- невозможно учесть показатели, которые отсутствуют в торговой точке. Но они могут появиться и стать конкурентным преимуществом, в то время как с помощью «тайного» покупателя можно выявить практически все показатели, влияющие на качество услуг.

Таким образом, метод Кано хорошо зарекомендовал себя и при оценке качества услуг торговли.

Чтобы провести качественное исследование лояльности потребителей и получить объективный результат, который поможет выявить и устранить негативные факторы, мешающие развитию торгового предприятия, крайне важно правильно осуществить выборку и учесть ряд других факторов. Наряду с определением коэффициента лояльности исследование также подразумевает выявление причин, по которым целевая аудитория относится к торговому предприятию (торговой сети и т.п.) благожелательно или негативно, что также осуществляется в процессе опроса.

Сравнение полученных результатов также представляет интерес.

Можно сделать следующий общий вывод, что каждый метод позволяет получить соответствующую информацию для принятия управленческих решений по повышению качества сервиса.

Данные методы имеют свои достоинства и недостатки, поэтому четко определить какой метод лучше достаточно сложно.

Для получения полноценной оценки можно применять одновременно группу методов, хотя это достаточно затратный вариант по времени и привлечению сотрудников. Но такое применение дает возможность рассмотреть процесс оказания услуг с разных точек зрения, а значит получить более разнообразные сведения для разработки модели успешного бизнеса в сфере сервиса.

Вопрос качества в условиях рыночной экономики играет решающую роль. В целях обеспечения высокого качества обслуживания клиентов, необходима систематическая оценка уровня удовлетворенности клиентов.

Для оценки качества услуг существуют различные методики, но на сегодняшний день нет достаточно полной картины существующих методов оценки качества сервиса.

Таким образом, в настоящий момент в Приморском крае сфера сервиса имеет большие перспективы, которые отчасти связаны с федеральными программами развития Приморского края, с вступлением в силу закона «О

свободном порте Владивосток», с созданием игорных зон. При этом, качество оказываемых услуг приобретает особое значение, а его оценка становится еще более актуальной.

Библиографический список к главе 3

1. Торговля и платные услуги населению в Приморском крае: Статистический сборник / Приморскстат. – 2015. – 77 с.
2. Современный рынок потребительских услуг в Приморском крае. Аналитическая записка / Приморскстат. – 2015. – 43 с.
3. Розничная торговля и услуги населению [Электронный ресурс] / Федеральная служба государственной статистики. – 2014. – Режим доступа: www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/.
4. Драгилев И.Г. Оценка качества услуг в механизме обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур розничной торговли // Научно-практический межотраслевой журнал «Интеграл». – 2014. – № 3.
5. Новаторов Э.В. Современные методологические подходы к измерению качества в сфере услуг // Менеджмент качества. – 2010. – 192 с.
6. Методы экспертизы качества услуг [Электронный ресурс]. – М., 2006. – Режим доступа: <http://www.beintrend.ru/2012-10-03-15-34-58>.
7. Хилл Н., Брайерли Дж., Мак-Дуголл Р. Как измерить удовлетворенность клиентов / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 176 с.
8. Белобжецкий В.Н. Методы оценки качества услуг // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – М., 2012. – 379 с.
9. ГОСТ Р 52113-2003. Услуги населению. Номенклатура показателей качества. – М.: Изд-во стандартов, 2004. – 16 с.
10. Новаторов Э.В. Современные методологические подходы к измерению качества в сфере услуг // Менеджмент качества. – 2010. – 192 с.
11. Метод «Модель Кано» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.inventech.ru/pub/methods/metod-0022/>.
12. Катаев А.В. Оценка качества обслуживания методом Тайный покупатель [Электронный ресурс] / А.В. Катаев // Marketolog.info – стратегии развития бизнеса. – Режим доступа: <http://www.marketolog.info/index.php/research/201--l-r>.
13. Оценка качества услуг [Электронный ресурс] // Как построить бизнес. – Режим доступа: <http://genskayformula.com/kachestvo.html>.
14. Показатель лояльности клиентов [Электронный ресурс] // Survey Monkey. – Режим доступа: <http://ru.surveymonkey.com/mp/net-promoter-score/>.
15. Федеральный закон от 13 июля 2015 г. N 212-ФЗ «О свободном порте Владивосток».

МЕТОДИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТА МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА

Исследователи в области кадрового менеджмента отмечают, что в последние годы в работе с персоналом преобладает предпринимательно-рыночный подход, при котором труд, его условия и рабочие места рассматриваются как продукты маркетинга [1]. Маркетинг анализирует рабочую силу с двух сторон, с одной, как товар, где главными являются потребительские свойства работников, а, с другой, как покупателей, которые покупают рабочее место в обмен на свой труд. Следовательно, при таком подходе выделяются два рынка – рабочей силы и рабочих мест. Рабочая сила как товар оценивается работодателем и зависит от его выбора и решения. Достоинства рабочего места как товара определяются работником (потенциальным или реальным), поскольку именно он, являясь покупателем, приобретает рабочее место, обменивая его на свой труд. Поэтому не только работники должны стремиться соответствовать требованиям работодателя, но и предприятие, предлагающее рабочие места, должно удовлетворять потребностям персонала, создавать привлекательные условия труда. Следовательно, маркетинг персонала в практической деятельности должен быть направлен как на работу по подбору и отбору внешних кандидатов на вакантные должности, так и на удержание собственных сотрудников, снижение текучести кадров. Однако сегодня предприятия все еще продолжают сосредотачивать усилия на внешнем маркетинге персонала, не уделяя должного внимания внутреннему. В связи с чем была поставлена цель исследования – на основе рассмотрения теоретических основ маркетинга персонала изучить один из его инструментов – внутрифирменное обучение, которое в последние годы становится ключевым фактором привлекательности предприятия для работников и кандидатов. Задачи исследования состояли в том, чтобы выделить особенности и основные тенденции корпоративного обучения персонала в России; изучить деятельность корпоративных университетов, созданных при крупных компаниях и уточнить модель корпоративного университета; обосновать возможность использования корпоративного обучения в качестве инструмента маркетинга персонала и составить методические рекомендации по формированию внутри компании корпоративного университета.

4.1. Теоретические основы маркетинга персонала

В теории «маркетинг персонала» трактуется как вид деятельности, направленный на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами, образующими стратегический потенциал, необходимый для решения конкретных целевых задач [2] или как вид управленческой деятельности стратегической направленности в области кадровой политики организации, включающей в себя два направления – пассивное – анализ рынка труда с целью выявления потенциальных кандидатов на занятие имеющихся вакансий, и активное, заключающееся в проведении мероприятий по отбору, оценке, адаптации и закреплении персонала на предприятии [3].

Ученые рассматривают маркетинг в двух аспектах. В широком смысле – как философию и стратегию управления персоналом, где персонал представляется в качестве внешних и внутренних клиентов организации. И в узком смысле – как особую функцию службы управления персоналом, включающую выявление потребности в персонале, исследование рынка труда, анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направления в области персонала, покрытие потребности в специалистах требуемого уровня подготовки и обладающих необходимым опытом работы [4]. Основной целью маркетинга персонала является подбор наилучших специалистов на имеющиеся вакансии из внешней среды, а также обеспечение эффективного использования имеющего на предприятии персонала. Из этого следует, что объект маркетинга персонала это потенциальные работники и персонал организации. В связи с чем, как было отмечено ранее, маркетинг персонала делится на два вида – внешний и внутренний. Отличие в том, что внешний ориентирован на привлечение квалифицированных работников, представленных на рынке рабочей силы, внутренний сфокусирован на работниках, уже занятых в организации. Отсюда выделяются основные задачи маркетинга персонала: внешнего – формирование у потенциальных кандидатов позитивного отношения к предприятию, обеспечение его высококвалифицированными кадрами, внутреннего – создание привлекательности рабочих мест (режима и условий труда), состоящей из сложности задач и ответственности, возможности профессионального и карьерного роста, краткосрочного обучения, повышения квалификации и переподготовки, благоприятной психологической обстановки в коллективе, организационной культуры, системы стимулирования труда и пр. Применение внутреннего маркетинга персонала мотивирует сотрудников к эффективному выполнению своих функций, профессиональному и личностному развитию, помогает найти согласование между всеми сторонами трудовых отношений в условиях рыночной экономики, удовлетворить интересы организации и работников.

Таким образом, был сделан вывод, что для достижения целей внешнего и внутреннего маркетинга требуется формировать привлекательность организации, причем, не только для потенциальных кандидатов, но и для своих

сотрудников, то есть обеспечивать максимальное совпадение интересов работника и работодателя.

Как показало исследование, создание привлекательного образа организации на внутреннем и внешнем рынке труда в современных условиях является ключевым направлением маркетинговой деятельности в области персонала. Другие направления включают разработку профессиональных, личных и корпоративных требований к персоналу, определение потребности в нем, расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала, выбор источников и путей покрытия выявленной потребности [5].

Для того, чтобы предприятие могло использовать концепцию маркетинга персонала потребуются принять ряд важных управленческих решений в области совершенствования организации кадровой работы, в том числе решение о расширении функций и должностных обязанностей сотрудников по управлению персоналом. Помимо традиционной функции, заключающейся в поиске и привлечении квалифицированных кадров, добавляется новая функция по удержанию ключевого персонала. Ее введение предполагает проведение работы по созданию привлекательных условий труда, применению дополнительных материальных и нематериальных стимулов, проведению оценки удовлетворенности трудом, а также создание (совершенствование) системы обучения и развития сотрудников как одного из мотивационных факторов для работы на предприятии, в том числе через создание корпоративного университета. В совокупности эти действия должны способствовать удержанию ключевого персонала в организации, развитию у работников компетенций, необходимых для реализации стратегических и тактических планов предприятия, следовательно, применению внутреннего маркетинга персонала.

Поскольку предметом исследования являлась система внутрифирменного (корпоративного) обучения, в процессе изучения были выделены особенности его организации в российских компаниях.

4.2. Особенности внутрифирменного обучения персонала

Следует отметить, что предприятия испытывают потребность в организации корпоративного обучения в случаях, когда наблюдается разрыв между имеющимися у персонала компетенциями и теми, которые необходимы для достижения точек роста и целей развития бизнес-направлений или компании в целом, а также в случаях естественной убыли кадров, объединения компаний, внедрения новых технологий производства и управления, новых видов деятельности, расширения предприятия, вызванного освоением новых рынков, увеличением объема производства и сбыта продукции.

В последние годы руководство российских компаний приходит к пониманию, что система внутрифирменного обучения сотрудников должна быть корпоративной, структурированной, подчиненной единой цели по реализа-

ции общей стратегии компании и, как следствие, формирующей у сотрудников приверженность организации.

Корпоративное обучение – это своего рода организация в организации, которая незримо участвует в решении идеологических задач компании, учитывая экономические особенности управления. Внутрифирменное обучение представляет собой процесс планирования, определения и осуществления деятельности обучающихся структур в долгосрочной перспективе [6]. Корпоративное обучение – инструмент для поддержки и реализации стратегии компании [7].

Интерес к корпоративному обучению в российских компаниях стал проявляться в 90-х годах 20 века. Этому способствовало ряд внешних факторов – политические, экономические, технические и технологические, социальные, исторические, глобализационные [8; 9].

Политический фактор: по новому Закону об образовании РФ ликвидировано начальное профессиональное образование, что стало сигналом для крупных компаний, которые начали создавать собственные учебные центры для подготовки и переподготовки персонала.

Экономический фактор: конкуренция на рынках, внедрение на российских предприятиях западных и американских технологий менеджмента, маркетинга, логистики привело к необходимости обучения персонала этим технологиям.

Технический и технологический фактор: развитие информационных технологий, применение новых материалов, уникальных технологий в производстве и сбыте продукции потребовало от персонала предприятий новых компетенций.

Социальный фактор: наличие у предприятия-работодателя системы обучения стало дополнительным нематериальным стимулом для привлечения работников.

Исторический фактор, связанный с особенностями российской действительности, – система образования эпохи плановой экономики не перестроилась для полноценного обслуживания рыночной экономики, поэтому компании вынуждены учиться и учить сотрудников ведению бизнеса «на ходу».

Глобализация: зарубежные компании, для которых в 90-е годы 20 века широко открылся отечественный рынок, в том числе консалтинговые компании, привезли стандартизированные системы обучения и стали активно их внедрять на российских предприятиях, в том числе и систему корпоративного обучения.

Несмотря на то, что в России корпоративное обучение основано на западных технологиях, оно имеет ряд *особенностей* (табл. 4.1):

- состояние государственной системы профессионального образования не позволяет предприятиям рассчитывать на качественную подготовку необходимого числа персонала. Положение профессиональных учебных заведений в России остается тяжелым, в вузах не хватает современного оборудования, новой учебной литературы,

узкоспециализированных квалифицированных преподавателей, обладающих не только профессиональными знаниями в определенной области, но и методикой и психологией обучения, подготовка будущих специалистов часто происходит без участия бизнеса и по устаревшим программам, в российских вузах практически свернут госзаказ на научно-исследовательские работы, снижается объем хоздоговорных прикладных научно-исследовательских работ;

- коммерциализация образования перекладывает необходимость несения расходов на профессиональное обучение с государства на предприятия, заинтересованных в компетентных работниках;
- снижение количества специальностей в профессиональных колледжах уменьшает возможность подготовки кадров нужной специализации;
- участие предприятий в реализации крупномасштабных проектов требует дополнительных квалифицированных сотрудников;
- создание новых информационных технологий приводит к тому, что все большее развитие получает дистанционное образование;
- темпы роста внутрифирменного обучения отстают от темпов внедрения результатов научно-технического прогресса;
- отсутствуют готовые рецепты построения корпоративного обучения для каждого отдельно взятого предприятия;
- большую популярность в последние годы приобретает формирование самостоятельных образовательных структур внутри самого предприятия, которые обучают своих сотрудников бесплатно. Начиная с 1999 года, крупные российские предприятия и банковские структуры создают корпоративные университеты (ОАО «Вымпел-Ком», ОАО «Северсталь», ОАО АФК «Система», ОАО «ГМК «Норильский никель», компания «РУСАЛ», ОАО «РусГидро», ОАО «ОКБ Сухого», ОАО «Омскпромстройбанк», ОАО Банк ВТБ, ОАО «УРАЛ-СИБ», Сбербанк, МТС, ОАО «РЖД», ОСАО «Ингосстрах», группа компаний «Эльт», ОАО «Газпром», госкорпорация «Росатом», компания «Вимм-Билль-Данн», «МИАН», сеть книжных магазинов «Буквоед», ООО «ДТЭК» и др.).

Таблица 4.1

Особенности корпоративного обучения в России

Вызовы	Ответы крупных компаний
Состояние государственной системы профессионального образования, ликвидация начального профессионального образования не позволяет предприятиям рассчитывать на качественную подготовку необходимого числа персонала	Создание собственных учебных центров для подготовки и переподготовки персонала
Разрыв образования с актуальными потребностями бизнеса	Образование бизнесом собственных корпоративных университетов

Окончание табл. 4.1

Вызовы	Ответы крупных компаний
Сложная демографическая ситуация	Использование системы обучения как дополнительного нематериального стимула для привлечения работников
Усиление конкуренции на рынках	Подготовка специалистов внутри компании с целью обеспечения конкурентоспособности
Внедрение на предприятиях западных и американских технологий менеджмента, маркетинга, логистики и др.	Целенаправленное обучение новым технологиям на внутренних и внешних курсах повышения квалификации
Развитие информационных технологий, применение новых материалов, уникальных технологий в производстве и сбыте продукции	Обучение персонала новым компетенциям на собственной учебной базе с привлечением внутренних тренеров, квалифицированных специалистов из этой области; сотрудничество с зарубежными и отечественными бизнес-школами
Участие предприятий в реализации крупномасштабных проектах, в том числе федерального уровня	Организация обучения внутри предприятия для обеспечения дополнительными квалифицированными кадрами
Отсутствие комплексности в расширении навыков командной и личной эффективности у руководителей	Комплексная разработка программ обучения путем слияния академического и корпоративного образования, разработка целевых программ обучения и развития
Узкая специализация при подготовке выпускников: финансы, экономика, менеджмент, логистика и т.д.	Разработка ускоренных программ обучения и развития для руководителей, объединяющих все направления
Активное внедрение зарубежными компаниями, в том числе консалтинговыми, стандартизированных систем обучения на российских предприятиях	Использование зарубежного опыта при создании системы корпоративного обучения на крупных предприятиях с адаптацией зарубежных методик под потребности и возможности компаний
Создание новых информационных технологий для образования. Развитие дистанционного образования	Внедрение на предприятиях системы дистанционного обучения, позволяющего организовывать изучение курсов тестирование, анкетирование участников СДО
Слабое взаимодействие между обучающими организациями при разработке методов и технологий обучения, отсутствие опыта в организации обучения и развития собственными силами, отсутствие унифицированной методики оценки эффективности обучения, в том числе дистанционного	Сотрудничество с ведущими бизнес-школами, налаживание взаимодействия корпоративных университетов между собой, организация корпоративными университетами совместных мероприятий (форумов, конференций и др.) с целью обмена опытом и изучения лучших практик, создание объединений как площадку для обмена опытом
Отсутствие рецептов построения корпоративного обучения для каждого отдельно взятого предприятия	Использование опыта зарубежных и российских компаний при организации корпоративного обучения, в том числе при формировании самостоятельных образовательных структур внутри самого предприятия

4.3. Характерные черты корпоративного университета

Родоначальником организации корпоративного обучения считается компания McDonald's, которая в 1961 году в штате Иллинойс (США) начала

осуществлять профессиональную подготовку своих сотрудников в образовательном центре Hamburger University [6]. Однако некоторые специалисты полагают, что первый университет был основан в 1955 году компанией General Electric, штат Нью-Джерси, США.

В экономической литературе представлены различные толкования корпоративного университета. Отдельные авторы рассматривают корпоративный университет как классический, другие, – отождествляют его с тренинговым центром, третьи, – как внутреннюю структуру компании, отвечающую за развитие персонала.

Джинни Майстер, президент Corporate University Xchange, определяет корпоративный университет как зонтичную структуру, которая призвана обеспечить обучение и развитие всех сотрудников компании. В отличие от тренинговых центров, в которых развиваются отдельные трудовые навыки, он обеспечивает постоянный обмен знаниями, формирует единую культуру управления. По мнению Д. Майстер, непрерывное участие в программах корпоративного университета помогает всем сотрудникам оперативно реагировать на рыночные изменения, в связи с чем компания устойчиво развивается и успешно достигает стратегических целей [10].

Отдельные отечественные авторы, например, Т.М. Гафитулин, называет корпоративным университетом систему корпоративного обучения, охватывающего весь комплекс функций предприятия и способного подготовить полноценного руководителя бизнес-единицы. Этот же автор утверждает, что «корпоративный университет не может заниматься подготовкой высшего руководящего состава компании – это делают бизнес-школы, задача же корпоративного университета – зафиксировать и передать уже сложившийся успешный корпоративный опыт бизнес-единиц, для того чтобы в короткие сроки расширить занимаемое компанией пространство [9]. Из этого определения следует, что основная цель корпоративного университета – передача успешного опыта, наработанного одной бизнес-единицей, другим бизнес-единицам компании, а основной контингент слушателей – сотрудники бизнес-единиц. В тоже время практика работы отдельных корпоративных университетов свидетельствует, что первые обучающие и развивающие программы были созданы именно для топ-менеджеров.

Другой российский автор Ю. Духни дает три толкования корпоративному университету, в первом, он называет корпоративный университет «формой обучения персонала, при которой оно ведется «в стенах» самой организации и, в основном, ее собственными силами», во втором, «основным инструментом реализации стратегии обучения и развития персонала в компании, который нацелен на обеспечение потребности компании квалифицированными кадрами в долгосрочной перспективе», а в третьем, «централизованным механизмом обучения персонала, который поддерживается внутри самой организации и выполняет целый ряд функций, способствующих эффективности бизнеса» [11].

Ряковский С., заместитель генерального директора по кадровой политике ОАО «ОКБ Сухого» отмечает, что корпоративный университет – это системная работа с людьми, перевод их на новый уровень руководства. По мнению М. Шакаловой, президента и старшего партнера компании МТИ, корпоративный университет – это система, которая призвана поддерживать и развивать систему бизнеса на уровне организации в целом [12].

В работе «Корпоративные университеты за рубежом» [13] С.Грачева высказывает мысль о том, что корпоративный университет это продуманная система обучения персонала компании, в рамках которой для достижения целей фирмы используются все традиционные формы бизнес-образования как внутренние, так и внешние.

Согласно формулировке IMS Global Learning Consortium, «корпоративный университет – это деятельность или отдел, который стратегически ориентирован на интегрирование развития людей как индивидуальностей, включая их проявления в команде и в организации в целом, что осуществляется через следующие направления деятельности: развитие партнерских отношений, проведение обширных исследований, трансляция организационной философии и культуры компании, фасилитация передачи содержания, направление усилий на формирование высококлассной руководящей команды» [14].

Несмотря на разнообразие трактовок «корпоративного университета» можно выделить то, что объединяет всех их, это наличие системы обучения внутри предприятия.

Основные функции корпоративных университетов в мире – обучение персонала (97 %), оценка квалификации (компетенций) персонала (49 %), непрерывное развитие карьеры (24 %), управление знаниями (21 %), внедрение целевой корпоративной культуры (6 %), организационное развитие и внутренний «performance» консалтинг (4 %) [15].

Корпоративные университеты внутри компаний создаются трех видов:

- классические корпоративные университеты, они концентрируют деятельность на очном обучении персонала в определенном месте, в определенное время (по расписанию), и, как правило, создаются в альянсе с образовательным учреждением;
- электронные корпоративные университеты, предлагающие только электронное обучение;
- смешанная модель корпоративного университета, сочетающая очный и дистанционный формат обучения, построенная на самом предприятии самостоятельно или при участии консалтинговой фирмы.

Российские компании для построения корпоративного университета в основном выбирают смешанную модель. Причины, побуждающие их создавать самостоятельные корпоративные университеты, различны. Это слияние нескольких предприятий, необходимость решения вопроса текучести кадров, удержания ценных кадров, укрепление и развитие корпоративной куль-

туры предприятия, создание самообучающейся организации, внедрение механизмов непрерывного совершенствования; необходимость подготовки персонала для достижения точек роста. Разные причины приводят к постановке различных целей корпоративного университета. Например, А.С. Генкин выделяет следующие цели – повышение эффективности деятельности компании, подготовка компании к изменениям, снятие сопротивления сотрудников нововведениям, формирование в компании единой идеологии менеджмента, единых корпоративных ценностей и корпоративной культуры, генерация идей, стимулирование непрерывного развития организации, обучение сотрудников комплексному подходу к решению проблем, реализация конкурентных преимуществ компании, разработка в процессе обучения и внедрение изменений в компании, призванных повысить конкурентоспособность и прибыльность бизнеса [16]. По мнению Ю. Духни среди целей работы корпоративных университетов «развитие необходимых организации компетенций, внедрение организационных изменений, поддержание конкурентоспособности компании, найм и удержание ценных сотрудников, развитие корпоративной культуры и трансляция ценностей компании персоналу, работа над созданием благоприятного психологического климата внутри организации» [11].

По сравнению с академическими университетами корпоративные университеты, созданные бизнесом, имеют несомненные преимущества:

- сотрудники обучаются именно тому, что необходимо для их работы в текущем периоде, а также тому, что будет им необходимо для достижения стратегических целей организации;
- с помощью корпоративного обучения можно поставить систему развития сотрудников на постоянную основу до необходимого уровня;
- работой тренеров можно управлять, составляя технические задания для разработки учебных программ, сфокусированных на решении конкретных корпоративных задач;
- преподавателей возможно оперативно, в нужный момент времени, направить на обучение для повышения уровня знаний и мастерства;
- затраты на обучение собственными силами ниже по сравнению с покупкой курсов у внешних провайдеров и направлением сотрудников на внешние курсы;
- в корпоративном университете может одновременно обучаться значительное число работников без отрыва от производства за счет применения системы дистанционного обучения (СДО);
- внутреннее обучение облегчает оценку эффективности деятельности персонала, поскольку, разрабатывая программы обучения, внутренние специалисты-преподаватели параллельно создают системы оценки результатов обучения;
- наличие системы корпоративного обучения позволяет компании оперативно реагировать на изменения рынка и в соответствии с ними корректировать стратегию обучения.

Ценность корпоративного университета различна для топ-менеджеров компании, работников и внешнего рынка (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Ценность корпоративного университета

Для руководителей	Для сотрудников	Для внешнего рынка
Решение задач бизнеса через обучение и развитие персонала	Прозрачность системы обучения и развития для разных целевых групп работников	Привлекательность образа предприятия как работодателя
Оперативный отклик на ключевые бизнес-процессы и потребности в новых знаниях, умениях, навыках, развиваемых компетенций	Поддержка работников при горизонтальном и вертикальном передвижении	Повышение стоимости компании
Обновление и развитие обязательных компетенций работников, доведение их до требуемого уровня в нужный момент времени	Создание внутренней среды развивающей и мотивирующей сотрудников на развитие	Обеспечение конкурентоспособности компании на рынке
Целенаправленное обучение кандидатов, зачисленных в кадровый резерв	У сотрудников, прошедших обучение, вырабатывается единая управленческая терминология, взаимопонимание, культура принятия управленческих решений	
Привлечение с рынка труда ценных сотрудников, быстрая адаптация новых работников к специфике предприятия, корпоративной культуре, корпоративным ценностям	Поддержка работников при оптимизации численности, предоставление возможности пройти переобучение	
Повышение удовлетворенности персонала трудом, укрепление лояльности сотрудников, удержание ключевого персонала	Возможность бесплатно повысить уровень своих компетенций до необходимого уровня	
Оперативное выяснение мнения персонала, относящегося к различным целевым группам	Возможность неформального общения с коллегами из различных структурных подразделений	

Будущее корпоративного обучения – это развитие системы дистанционного обучения. Сегодня проекты по web-обучению предоставляют возможность сотрудникам предприятий участвовать в семинарах, слушать лекции, изучать курсы, выполнять задания, тестироваться непосредственно на рабочем месте или после работы. Виртуальное обучение существенно сокращает затраты компаний на аренду площадей, проезд и проживание обучающихся.

Таким образом, в ходе первой части исследования были сформулированы следующие выводы:

- несмотря на то, что в России корпоративное обучение основано на западных технологиях, оно имеет свои особенности, обусловленные политическими, экономическими, техническими, технологическими, социальными, историческими и глобализационными факторами;

- корпоративное обучение является инструментом для поддержки и реализации стратегии компании, а концепция корпоративного университета заключается в стратегии эффективного развития бизнеса;
- корпоративное обучение и корпоративный университет реализует основные функции системы обучения: планирование и организацию обучения, контроль и оценку его результативности и эффективности.

Проведенная исследовательская работа и собственный практический опыт автора позволил определить корпоративный университет как систему внутрифирменного обучения, объединенную одной идеологией, которая разрабатывается в рамках стратегии компании для целевых групп слушателей – сотрудников компании. В следующей части работы была исследована деятельность одного из корпоративных университетов, созданного ОАО «Российские железные дороги».

4.4. Корпоративный университет ОАО «РЖД» – этапы формирования и результаты деятельности

Одна из стратегических задач кадрового блока ОАО «РЖД» состоит в организации непрерывного обучения и развития персонала. В холдинге создана система обучения, охватывающая сотрудников всех уровней от рабочих специальностей до топ-менеджмента компании.

Ключевыми направлениями стратегии в области обучения и развития сотрудников компании являются принципиально новый подход к организации работы HR-блока, заключающийся в том, что структуры холдинга работают по единым документам, формируют единую базу, используют идентичные технологии по управлению персоналом; создание Системы единых корпоративных требований к сотрудникам, где требования четко структурированы и формализованы по четырем уровням – корпоративные компетенции, профессиональные компетенции, потенциал к развитию, результативность и опыт работы; формирование особой среды и условий для развития кадрового потенциала холдинга, позволяющего сотрудникам определять вектор собственного развития и перспективы карьерного роста [17].

Образовательный центр холдинга – Автономная некоммерческая организация «Корпоративный университет ОАО «РЖД» является центром внутреннего консалтинга в области развития кадрового потенциала, а также инновационным центром бизнес-образования руководителей холдинга ОАО «РЖД». Его миссия – создание эффективной системы дополнительного корпоративного бизнес-образования на уровне лучших мировых практик на основе ценностно-ориентированного подхода для формирования у руководящего состава нового уровня знаний, компетенций и культуры, необходимых для реализации стратегии компании.

По мнению руководства ОАО «РЖД» «создание Корпоративного университета – тщательно продуманный шаг. В первую очередь создание такой структуры позволяет за счёт бизнес-образования топ-менеджеров улучшить управление и повысить эффективность компании в целом» [15].

Цели создания Корпоративного университета ОАО «РЖД»:

- обеспечение системного и планомерного развития руководителей, входящих в целевые категории;
- формирование у представителей целевых категорий единых подходов к управленческой деятельности;
- содействие формированию эффективных управленческих команд, работающих в ключевых направлениях деятельности ОАО «РЖД»;
- формирование менеджеров, являющихся опорой реализуемых в компании инноваций;
- активное участие формированию целевой корпоративной культуры у руководителей целевых категорий, а также стиля управления, основанного в большей степени на лидерских качествах.

Итак, выделяется главная цель Корпоративного университета ОАО «РЖД» – системное и планомерное развитие управленческих навыков и нового уровня знаний, компетенций и корпоративной культуры у руководителей холдинга. Деятельность университета направлена на формирование целостной управленческой культуры и создание эффективных управленческих команд.

Открытию Корпоративного университета предшествовала подготовительная работа. На начальном этапе (с декабря 2007 г. по июнь 2010 год) были разработаны, одобрены и утверждены ряд документов: «Концепция создания системы дополнительного корпоративного бизнес-образования руководящего состава ОАО «РЖД»; Проект создания системы дополнительного корпоративного бизнес-образования руководящего состава ОАО «РЖД»; Модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД».

Запуск Корпоративного университета состоялся 1 июля 2010 года. 1500 руководителей высшего звена холдинга «РЖД» (первый поток слушателей) приступили к обучению по программе «Корпоративный лидер». За 4 года Корпоративный университет прошел стадии становления, создания ценности и сейчас находится на стадии укрепления стратегического партнерства с бизнесом. Корпоративный университет имеет три филиала: «Центр управления проектами» (г. Москва), филиал в Санкт-Петербурге, филиал в г. Самара, которые были открыты в июне-июле 2012 года. В планах университета открытие филиалов в городах: Ростов-на-Дону, Новосибирск, Челябинск и Хабаровск.

Слушатели Корпоративного университета и его филиалов – руководители высшего звена ОАО «РЖД»: вице-президенты ОАО «РЖД», начальники и первые заместители начальников департаментов, управлений, филиалов, структурных подразделений ОАО «РЖД», руководители дочерних и зави-

симых обществ (ДЗО), заместители руководителей начальников департаментов, управлений, филиалов и ДЗО, начальники служб крупных филиалов, заместители руководителей структурных подразделений ОАО «РЖД», перспективные молодые руководители структурных подразделений, филиалов, ДЗО. Хотя основными слушателями Корпоративного университета являются руководители высшего звена, ряд программ реализуется и для наиболее перспективных молодых сотрудников ключевых подразделений компании.

Ежегодно в Корпоративном университете ОАО «РЖД» и его филиалах проходят обучение по целевым и индивидуальным программам развития более 3000 руководителей высшего звена холдинга «РЖД» и региональных руководителей. Особенность в том, что ориентиром развития для слушателей университета служит модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД». «Корпоративный университет ОАО «РЖД», по словам его директора, представляет собой эффективный механизм оценки, планирования развития и корпоративного обучения руководителей номенклатуры президента и резерва кадров на эти должности, а также формирования новых знаний, компетенций и общей корпоративной культуры руководящих кадров холдинга» [15].

Основные направления деятельности:

- оценка целевых категорий руководителей по Модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД»;
- обучение руководителей по целевым программам «Корпоративный лидер», «Корпоративный менеджмент», «Корпоративная культура холдинга РЖД» и др.;
- методическое сопровождение формирования и реализации Индивидуальных планов развития (ИПР);
- реализация программ индивидуального развития по обеспечению запросов слушателей в соответствии с их ИПР;
- создание методических рекомендаций по оценке, обучению и развитию персонала;
- управление индивидуальным развитием слушателей на основе Автоматизированной Системы Управления Индивидуальным Развитием Руководителя (АСУ ИРР);
- реализация программы профессионального развития руководителей и преподавателей вузов железнодорожного транспорта «ТОП-100» и другие.

В Корпоративном университете применяются современные передовые программы и обучающие технологии (целевые программы обучения, программы индивидуального развития), а также диагностирующие технологии («Бизнес IQ», «Бизнес-профиль», «Ассессмент-центр»). Обучающие программы построены на сочетании различных методов очного и дистанционного обучения и развития. К их созданию привлекаются эксперты от бизнеса и профессиональные методологи, имеющие успешный опыт построения систем

обучения и развития для руководителей высшего звена. Всего разработано 53 программы очного обучения и 44 программы дистанционного обучения.

Основные функции Корпоративного университета ОАО «РЖД»:

- формирование идеологии компетентностного подхода;
- разработка и актуализация многоуровневой Модели корпоративных компетенций на основе Ценностей компании;
- разработка единых инструментов оценки персонала по Модели корпоративных компетенций;
- обеспечение роста корпоративных компетенций у руководителей различных уровней управления посредством спектра целевых и индивидуальных программ обучения и развития;
- создание HR-инструментов и технологий, способствующих развитию корпоративных компетенций персонала, и интеграция данного инструментария в деятельность служб по управлению персоналом;
- инициирование проектов по внедрению компетентностного подхода и сопутствующих изменений в компании (разработка системы единых корпоративных требований к персоналу, ее автоматизация и др.) [15].

Характерные черты текущей деятельности Корпоративного университета ОАО «РЖД» заключаются в следующем:

- по каждому слушателю формируется комплексная база данных, включающая данные из системы кадрового делопроизводства, а также результаты оценки уровня развития корпоративных компетенций, профессиональных компетенций, потенциала к развитию;
- оценка результативности деятельности сотрудника проводится с помощью передовых технологий оценки: ассессмент-центра, онлайн тестов самооценки и оценки руководителями, коллегами профессиональных компетенций и др. Оценка позволяет понять, насколько у работника развиты профессиональные компетенции, и сделать заключение о соответствии его занимаемой должности, возможности включения его в корпоративный или базовый резерв;
- уровень соответствия имеющегося кадрового потенциала сравнивается с требованиями на определенный момент времени и определяется потребность в обучении и развитии, полученная информация используется для составления программ обучения и развития сотрудников;
- разработка индивидуальных программ развития руководителей и специалистов по разным направлениям ведется с учетом требуемых корпоративных и профессиональных компетенций, а также общего представления по кадровому потенциалу всей компании;
- обучение построено на сочетании традиционных подходов и современных технологий в формате смешанного обучения; оно является обязательным для руководителей 1-го уровня (руководители номенклатуры президента) и 2-го уровня (руководители номенкла-

туры начальников железных дорог) управления; обучение проводится по базовым целевым программам («Корпоративный лидер», «Корпоративный менеджмент») и индивидуальным программам, нацеленным на повышение эффективности руководителя: как личной, так и его команды;

- разработка и реализация отдельных программ ведется в партнерстве с ведущими международными и российскими бизнес-школами, академическими университетами и консалтинговыми агентствами, что позволяет использовать новые технологии и инструменты обучения, адаптируя их под запросы и задачи ОАО «РЖД»;
- используются различные форматы обучения: очное, дистанционное, смешанное, индивидуальное обучение и развитие. Дистанционное осуществляется через личный кабинет на портале Корпоративного университета, где размещены электронная библиотека, домашние задания для межсеместровой поддержки, электронные обучающие курсы. Смешанное включает комбинированные способы донесения материала до слушателей, например, знания и навыки, полученные в течение семестра при очном обучении, закрепляются с помощью дистанционных практических заданий, которые слушатели выполняют в межсеместровый период, или когда теоретический материал осваивается самостоятельно перед очным обучением с целью экономии времени для закрепления практических навыков. Смешанное обучение позволяет персонализировать обучение под индивидуальные особенности слушателя. Система индивидуального развития дает возможность слушателю в соответствии с индивидуальным планом развития изучать определенные дистанционные курсы по своему выбору;
- слушатели в рамках обучения выполняют проектные работы по повышению эффективности деятельности и межфункционального взаимодействия, которые защищают перед аттестационной комиссией;
- с целью оценки результатов обучения используются оценочные процедуры, критерии и тесты остаточных знаний. После окончания программ обучения или ее отдельных блоков с помощью кейсов определяется, насколько сотрудник способен использовать полученные знания на практике;
- при успешном завершении обучения выдается удостоверение, если результат низкий – то справка о том, что курс прослушан.

Корпоративный университет укомплектован квалифицированными специалистами. Преподаватели (тренеры) прошли квалифицированный отбор через процедуру демо-тренингов, все программы составляются по общим требованиям, используется четкая система планирования и организации обучающих мероприятий.

Перспективной для удержания работников компании является внедряемая в рамках Корпоративного университета система управления знаниями.

Разработана методика создания системы управления знаниями на предприятиях транспортной отрасли, в ее основе использование проектного подхода. Имеются сертифицированные по международным стандартам специалисты в этой области, способные применять методику для решения задач бизнеса на уровне холдинга. При управлении знаниями через проектный подход создаются условия, для того, чтобы сотрудники сразу же применяли полученную информацию при решении задач бизнеса. В результате цикл знаний становится оптимальным и способствует созданию новых знаний в компании: под возникающие практические задачи руководители осуществляют поиск, создают и принимают новые решения, повышающие эффективность деятельности бизнес-блока или структурного подразделения.

Корпоративный университет ОАО «РЖД» активно сотрудничает с российскими и зарубежными образовательными ассоциациями, в том числе международной научно-исследовательской ассоциацией корпоративных университетов Corporate University XChange (США), в которую вступил в июне 2010 г., Международной Ассоциацией Корпоративных Университетов – МАКО (Россия), Business Today Simulations Ltd (ЮАР). В июне 2013 г. подписан Меморандум о сотрудничестве между ОАО «Российские железные дороги», Университетом Англия Раскин (Anglia Ruskin University) и Кембриджской Ассоциацией Знаний (Knowledge Associates Cambridge). Сотрудничество охватывает разработку и реализацию совместных программ в области обучения и развития руководителей холдинга «РЖД», а также подготовку совместных исследовательских проектов по вопросам бизнес-образования. В частности, в ноябре 2011 г. совместно с Международной ассоциацией корпоративного образования (МАКО) организована первая обучающая экспедиция слушателей Корпоративного университета в железнодорожную компанию «Deutsche Bahn AG» (Германия, Берлин). В 2013 году в партнерстве с ведущими международными и российскими бизнес-школами, академическими университетами и консалтинговыми агентствами, в том числе с Университетом Англия Раскин и Кембриджской Ассоциацией знаний, была разработана программа «Корпоративный менеджмент» для второго цикла обучения.

Приоритетная задача Корпоративного университета состоит в том, чтобы в целевых программах соединить лучшие практики и знания о бизнесе академического образования, консалтинговых агентств, провайдеров образовательных услуг. Эти программы необходимы как для развития имеющихся у руководителей компетенций, так и для овладения новыми компетенциями, которые потребуются в точках роста, предусмотренных Стратегией развития компании, которая к 2030 году должна стать транспортно-логистической компанией 4PL уровня [18].

На основании изучения деятельности Корпоративного университета ОАО «РЖД» был сделан вывод, что компания Российские железные дороги вкладывает значительные ресурсы в развитие личных и профессиональных компетенций сотрудников в соответствие с корпоративными требованиями,

создает условия для приобретения новых знаний, умений и навыков, освоения новых технологий, продвижения по карьерной лестнице. Все эти действия в конечном итоге направлены на удержание квалифицированных специалистов в компании.

Важным направлением работы Корпоративного университета, позволяющим привлечь в компанию молодых специалистов, обладающих необходимыми компетенциями, является усиление сотрудничества с высшими учебными заведениями. Ежегодно по целевому направлению в университетах путей сообщения обучается порядка 42 тысяч студентов. В сентябре 2013 г. Корпоративным университетом совместно с кадровым блоком «РЖД» реализована программа обучения для руководителей и преподавателей вузов железнодорожного транспорта «ТОП-100», направленная на повышение эффективности подготовки молодых специалистов железнодорожной отрасли. В сентябре 2014 г. проведен второй этап этой программы. Компания ставит задачу активно взаимодействовать с профессиональным образованием, с тем, чтобы через систему единых корпоративных требований и понимание текущих проблем компании оказывать влияние на профессиональные стандарты и профессиональное образование. Тем самым планируется обеспечить потребности компании в молодых квалифицированных специалистах, соответствующих требованиям компании.

Таким образом, в ОАО «РЖД» созданы условия для непрерывного развития сотрудников, что может рассматриваться как факторы привлекательности для работников и кандидатов на вакантные места. Создание Корпоративного университета ОАО «РЖД» это ответ на вызовы, которые возникают у холдинга РЖД на пути к реформированию. Особенность деятельности на данном этапе заключается в том, что ориентиром развития для слушателей служит модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД». Перспективные задачи – формирование развивающего контента, создание учебно-методического развивающего комплекса. Следовательно, можно сделать вывод о том, что Корпоративный университет является инструментом не только внутреннего, но и внешнего маркетинга персонала.

В завершающей части исследовательской работы составлена модель корпоративного университета и методические рекомендации по совершенствованию системы корпоративного обучения через формирование корпоративного университета внутри компании.

4.5. Концепция корпоративного университета

В основе создания концепции использована идея образования корпоративного университета внутри бизнеса как внутрикорпоративной системы знаний, умений, навыков, построенной на основе разработанных моделей компетенций (профессиональных, личных, корпоративных) и исходя из по-

требности целевой аудитории. Роль корпоративного университета – в развитии компетенций руководителей разного уровня управления и сотрудников бизнес-блоков.

Поскольку корпоративный университет это один из инструментов стратегии компании, то обучающие программы должны вписываться в стратегию, а само обучение рассматриваться не только как способ повышения квалификации сотрудников, получения знаний, дополнительных навыков, но и как инструмент для овладения новыми компетенциями с учетом развития организации [19]. Для этого потребуется создавать модели компетенций, и на их основе формализовать потребности персонала в развитии компетенций, разрабатывать учебно-методические комплексы, предназначенные для их формирования. Поэтому корпоративный университет должен тесно взаимодействовать со службой управления персоналом или входить в структуру этой службы. В учебном процессе должны принимать участие внутренние специалисты компании в качестве методологов-разработчиков программ обучения, преподавателей-тренеров.

Следуя и развивая эту точку зрения, предлагаются следующие *цели для корпоративного университета*, созданного внутри компании: внедрение современной системы управления компании и развитие управленческого потенциала у руководителей разного уровня; обеспечение устойчивой конкурентоспособности компании на рынке; формирование единых корпоративных целей и ценностей, формирование (развитие) корпоративной культуры; постоянное обновление знаний и развитие навыков у работников компании в соответствии с поставленными целями и точками роста; организация разработки комплексных программ обучения, основанных на изучении проблем бизнес-направлений (бизнес-блоков) и компетенций целевой аудитории; повышение эффективности работы как руководителей всех уровней управления, так и сотрудников бизнес-блоков.

Для достижения указанных целей рекомендуется руководствоваться определенными *принципами*: обучение подчинить целям бизнеса; вместо нерегулярных и не связанных между собой учебных мероприятий использовать целостный и последовательный подход к обучению; создавать систему обучения, основанную на моделях компетенции работников; организовывать обучение так, чтобы оно было целевым, своевременным и доступным для сотрудников; разрабатывать комплексные программы обучения и развития, отвечающие потребностям бизнеса и обеспечивающие формирование новых компетенций в соответствии со стратегическими целями компании; ответственность за эффективность обучения возложить не только на специалистов, ответственных за обучение, но и на самих обучающихся и руководителей, для чего ввести систему рейтингов; оценку эффективности обучения вести с применением необходимых для этого технологий и измерений; обучение должно функционировать как единая система, побуждающая

сотрудников к совместной работе; определять ценность обучения на основе комплексной оценки его эффективности.

Тогда важнейшими *функциями корпоративного университета* будут: согласование обучения и развития со стратегическими целями развития компании и точками роста; организация целенаправленного и своевременного обучения с использованием комплексных программ, разработанных на основе потребности бизнеса и целевой аудитории; формирование и обновление системы деловых и профессиональных знаний и навыков; эффективное управление знаниями, развитие карьеры, влияние на корпоративную культуру; укрепление лояльности сотрудников; привлечение в организацию лучших кадров и успешное их удерживание; внедрение необходимых организационных изменений; развитие лидерства; коммуникативной компетентности сотрудников и совместной работы.

Процесс построения корпоративного университета включает стратегические элементы (видение, миссия, цели, стратегия, сфера деятельности, приоритеты в обучении тех или иных категорий сотрудников) и оперативную деятельность (организационная структура, оборудование и инфраструктура, методология обучения, основные программы, обучающие продукты, кадровое и финансовое обеспечение, технологии и обучающие инструменты, маркетинг и маркетинговые коммуникации, измерение показателей результативности, оценка эффективности).

Как было уже отмечено, эффективная система обучения и развития персонала это система, которая позволяет достичь поставленных целей и результаты которой можно измерить. *Эффективность работы корпоративного университета* можно определить на основе количественных и качественных критериев.

Качественные:

- насколько актуальны, полезны и востребованы комплексные целевые программы обучения, а также программы курсов, семинаров, тренингов;
- насколько сотрудники компании осведомлены о том, что, когда и для кого делает корпоративный университет, какова ценность корпоративного университета для собственников, руководителей и сотрудников компании;
- насколько проводимые корпоративным университетом мероприятия интересны и значимы как для сотрудников, так и для самой компании;
- как оперативно корпоративный университет откликается на ключевые процессы, происходящие в компании;
- насколько тесно корпоративный университет взаимодействует с бизнес-блоками при составлении программ курсов, семинаров, бизнес-кейсов, бизнес-симуляций и т.п.;

- какой вклад корпоративный университет вносит в развитие корпоративной культуры и коммуникационных связей между различными подразделениями.

Количественные критерии:

- результаты деятельности в сравнении с запланированными: % охвата корпоративным обучением; % слушателей, прошедших обучение по индивидуальному плану развития; затраты на одного слушателя; % работников, овладевших новыми компетенциями; количество новых учебных программ, бизнес-кейсов, бизнес-симуляций, электронных курсов, электронных тестов; % слушателей, успешно освоивших программу обучения; % реализованных на практике бизнес-проектов, составленных слушателями в период обучения, и др.);
- эффективность инвестиций в развитие кадрового потенциала;
- увеличение объемов продаж и доходов компании, сокращение затрат, повышение степени удовлетворенности клиентов компании и сотрудников, сокращение текучести кадров и т.п.

Итак, в результате исследования был сделан основной вывод о том, что инструментом внутреннего и внешнего маркетинга персонала является корпоративное обучение и развития персонала, в том числе наличие собственного корпоративного университета, так как способствует формированию привлекательного имиджа компании для сотрудников и кандидатов.

Стоит заметить, что практика создания корпоративного университета в каждой организации индивидуальна, однако использование предложенной его модели, а также руководство методическими рекомендациями по совершенствованию системы корпоративного обучения может помочь выстроить эффективную систему обучения на предприятиях.

4.6. Методические рекомендации по формированию корпоративного университета как инструмента маркетинга персонала

Для применения концепции корпоративного университета предложены два этапа работы.

На первом этапе рекомендованы действия по улучшению действующей системы обучения. Предлагается спроектировать систему обучения, состоящую из трех блоков (обязательное обучение, проектное обучение, развитие компетенций сотрудников); расставить приоритеты в том, какие целевые группы необходимо учить в первую очередь; определить набор «корректирующих» и «развивающих» программ обучения с учетом стратегических целей развития компании; составить программы обучения (модульные программы) максимально гибкими под потребности бизнеса; создать систему

стимулирования сотрудников, использующих новые навыки; составить перечень параметров для определения эффективности корпоративного обучения. В итоге этого этапа будут созданы основы для формирования корпоративного университета.

Для второго этапа предложены организационные вопросы по обоснованию и принятию решения о построении корпоративного университета внутри компании как организационной структуры корпоративной системы обучения. Так как для полного запуска эффективной работы университета может потребоваться нескольких лет, то для организации работы на этом этапе целесообразно, первое, создать команду из представителей заинтересованных сторон, второе, – составить программу, в которую включить следующие виды работ: проведение оценки текущей ситуации в компании с обучением сотрудников и обоснование целесообразности создания корпоративного университета; определение юридического статуса университета как самостоятельной организации или структурного подразделения компании; разработка концепции корпоративного университета исходя из целей развития компании и точек роста; ознакомление с концепцией топ-менеджеров компании, получение их одобрения; расчет и обоснование необходимых ресурсов (материальных, финансовых, кадровых, информационных); создание методологии обучения (методик, порядков, положений, регламентов); формирование команды методологов и собственных внутренних тренеров; установление требований для внешних преподавателей об адаптации стандартных программ обучения под специфику деятельности компании; использование моделей компетенции различных категорий персонала и планов развития карьеры для определения потребности в обучении; составление требований к содержанию комплексных целевых программ обучения, тренингов, семинаров, «круглых столов», контроль за соблюдением этих требований и правил преподавателями для повышения эффективности как организации процесса обучения, так и самого обучения; разработка комплексных и индивидуальных обучающихся программ совместно с бизнес-блоками; создание линейки программ обучения для целевых групп слушателей; разработка бизнес-кейсов собственными силами или совместно с провайдерами для решения конкретной задачи (проблемы), стоящей перед бизнес-блоками или компанией в целом, а также бизнес-симуляций; использование новых форматов (дистанционное обучение, видеопрограммы, трансляционное обучение, смешанное обучение); внедрение поддерживающих технологий обучения и развития (различные автоматизированные системы, корпоративный портал); выбор количественных и качественных критериев для оценки эффективности работы университета, создание и внедрение методики оценки эффективности обучения с точки зрения реализации стратегии развития компании и т.д.

В завершении необходимо отметить, что результаты исследовательской работы имеют не только методическую, но и практическую значимость, в

связи с тем, что Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации», вступивший в действие в 2013 году, предоставил всем юридическим лицам возможность вести образовательную деятельность в качестве дополнительного вида на основании лицензии [20]. Для этого в организационной структуре предприятия создается специализированное структурное образовательное подразделение, деятельность которого регулируется положением, разрабатываемым и утверждаемым самой организацией. Представленные материалы могут быть полезны предприятиям, находящимся в процессе принятия решения о развитии собственной образовательной деятельности, а методические рекомендации – взяты за основу при составлении положения о Корпоративном университете компании.

Библиографический список к главе 4

1. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент: учеб. пособие. – 2 е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2005. – 752 с.
2. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 249 с.
3. Шапиро С.А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации: монография / С.А. Шапиро. – М.: РХТУ им Д.И. Менделеева, 2011. – 152 с.
4. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Организация маркетинга персонала / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 11.
5. Куршакова Н.Б. Маркетинг персонала как элемент системы управления персоналом / Н.Б. Куршакова // Вестник Омского университета. Серия «Международный бизнес». – 2008. – № 2. – С. 49-52.
6. Соловцова Е.Е. Подготовка персонала в условиях корпоративного обучения / Е.Е. Соловцова // Управление развитием персонала. – 2006. – № 03 (07). – С. 158-162.
7. Колесникова К. Как создать эффективную систему корпоративного обучения [Электронный ресурс] // Управление персоналом. – 2008. – № 17. – Режим доступа: <http://hrm.ru/>.
8. Балакин П.Д., Звездин Д.С. Проблемы инженерного образования // Проблемы и перспективы развития военного образования на современном этапе: материалы межвузовской научно-методической конференции / сост. Т.А. Подкопаева, О.В. Падерин, М.В. Торчинская. – Омск: ОАБИИ, 2014. – С.19-21.
9. Гафитулин Т.М. Системная модель корпоративного обучения / Т.М. Гафитулин // Управление развитием персонала. 2006. – № 03 (07). – С. 164-170.
10. Корпоративный университет – что это и кому это нужно? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [ecorsy. ru/](http://ecorsy.ru/).

11. Духни Ю. Корпоративный университет: условия и этапы создания. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/people/dev_val/cu.shtml/.
12. Клестова-Надеева Е. Корпоративный университет. Основные проблемы и тенденции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/>.
13. Грачева С. Корпоративные университеты за рубежом (история создания, опыт, современность) [Электронный ресурс] // Управление персоналом. – 2008. – № 17. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/>.
14. Корпоративный университет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://formatta.ru/corporate-university/>.
15. Сайт Корпоративного университета ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://curzd.ru:8080/portal/classic/>.
16. Генкин А.С. Корпоративный университет: выбор работодателя / А.С. Генкин // Кадровик. Комплект. – 2012. – № 7. – С. 105-109.
17. Абашева Е. Корпоративный университет ОАО «РЖД»: людей невозможно заставить учиться, но можно и нужно создавать условия для их непрерывного развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://education-events.ru/2013/11/19/curzd-trainings-expo-2013/>.
18. Материалы конференции «Корпоративный университет: лучшие практики» 17 июня 2014 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.youtube.com/>.
19. Куршакова Н.Б. Построение корпоративного университета внутри регионального банка / Н.Б. Куршакова // Проблемы и опыт совершенствования управления и повышения эффективности функционирования учреждений и предприятий социальной сферы. II Всероссийская научно-практическая конференция. Тез.докл. / Отв. ред. К.Ф. Пузыня. – СПб.: СПбГИЭУ, 2003. – С. 139-142.
20. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/>.

КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД ПРИ ОЦЕНКЕ И АНАЛИЗЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НАУКОЁМКИХ ИННОВАЦИЙ

5.1. Концепция комплексного подхода к анализу конкурентоспособности инновационной продукции

Конкуренция в области производства и реализации новой наукоёмкой продукции – это конкурс неординарных решений научно-технических, социально-экономических и других не менее важных проблем. Обеспечение конкурентоспособности инноваций, способных в современных условиях соответствовать новым запросам всех рыночных субъектов (потребителей, посредников, продавцов, производителей) и быть выгодно проданным при наличии на рынке предложений других аналогичных продуктов (или технологий), объективно требует подхода, отличного от традиционной её оценки и анализа.

При этом необходимо учитывать следующие особенности обеспечения конкурентоспособности инновационной продукции:

- компания-новатор должна быть восприимчивой не только к техническим новинкам, но и к новым подходам в области экономики, маркетинга, а также в социально-психологической и культурно-этической сфере;
- предприниматели в области инноваций должны стараться освоить продукцию с новыми свойствами и высокого качества по ценам рынка в целях удержания потребителей;
- производителям необходимо использовать наиболее эффективные способы производства и новые технологии;
- посредники и продавцы должны постоянно искать и находить новые виды продуктов и услуг, которые нужны потребителям и могут удовлетворять потребности рынка.

Конкурентные преимущества инновационной фирмы – это группа внутренних факторов, которые характеризуют различные аспекты её рыночной деятельности, а также параметры, отражающие использование внутренних ресурсов. В табл. 5.1 приведены основные конкурентные преимущества инновационной компании, обеспечивающие ей конкурентоспособность на рынке инноваций и возможные пути их достижения.

Таблица 5.1

**Конкурентные преимущества инновационной компании
и пути их достижения**

№ п/п	Конкурентные преимущества инновационной компании	Пути достижения конкурентных преимуществ
1.	Технический уровень и темпы обновления продукции	Внедрение в производство последних достижений НТП, т.е. новой техники, улучшение ее качества, повышение производительности труда, снижения себестоимости продукции.
2.	Темпы обновления технологии при производстве инновационных изделий	Реконструкция и перевооружение на основе новой технологии.
3.	Организация производства на инновационной фирме	Реинжиниринг организации производства и бизнес-процессов на основе информационных технологий.
4.	Наличие и полнота использования трудовых ресурсов	Внедрение системы управления персоналом на базе Human Resources (HR) модулей, таких как SAP R/3, Baan, Oracle Applications и др.
5.	Наличие и полнота использования капитала при создании инноваций	Ускорение движения капитала на всех стадиях кругооборота, обеспечение его максимальной отдачи, которая выражается в увеличении суммы прибыли на один рубль капитала.
6.	Уровень квалификации руководства и персонала инновационной компании	Оценка кандидатов на вакантную должность при отборе персонала и текущая периодическая оценка сотрудников при аттестации персонала.
7.	Рыночная стратегия фирмы, внедряемой инновации	Выбор обоснованных товарно-рыночных, ценовых, распределительных и коммуникационных стратегий на основе маркетинговых исследований и анализа конъюнктуры рынка.
8.	Репутация инновационной фирмы	Создание делового имиджа инновационной фирмы: рыночного (в отношениях с партнерами, клиентами, конкурентами, кредиторами); социального (в отношениях с населением, властями, СМИ, общественными организациями).
9.	Связи инновационной фирмы с покупателями	Налаживание системы прямой и обратной связи с потребителями путём маркетинговых коммуникаций и информационных маркетинговых систем, использование современных ИТ и интернет.
10.	Инвестиционная привлекательность инновационной фирмы	Внутреннее позиционирование во внешней среде, качественная оценка финансово-технического потенциала.
11.	Эффективность производства инновационной продукции	Обеспечение результативности инновационной деятельности компании, выражающейся в отношении полезных конечных результатов её функционирования к затраченным ресурсам.
12.	Цена потребления инновационных товаров	Оптимизация затрат покупателя на приобретение и использование инновационного товара в течение нормативного срока его эксплуатации.
13.	Полезный эффект инновационных товаров	Обеспечение потребителю максимальной удовлетворённости при использовании инновации как пользы, которую принесет ему потребление блага.

Задача повышения конкурентоспособности инноваций (КИ) на практике осложнена тем, что отсутствует система показателей, позволяющих оценить уровень их конкурентоспособности с позиций всех участников рыночных процессов («4П»): Производителей, Посредников, Продавцов и Поку-

пателей [4]. Каждый из участников товарообменных процессов имеет собственные автономные цели при совершении сделки, которые часто не совпадают с целями других субъектов рынка. Поэтому для оценки уровня конкурентоспособности инноваций необходима такая система оценок, при которой были бы учтены интересы каждого «П» из четырех. При таком подходе можно достичь следующих целей:

1. Осуществить комплексную оценку конкурентоспособности инноваций, включающей параметры, характеризующие многоаспектность инновационной, в том числе маркетинговой, деятельности предприятия.
2. Выполнить сравнительный анализ конкурентоспособности по всем аспектам инновационной деятельности. При этом в качестве объекта анализа и базы для сравнения может быть взята не только аналогичная продукция конкурентов, но и любой процесс, включенный в стоимостную цепь, а также любое звено распределительной сети и любой этап жизненного цикла инноваций.
3. Включить в модель КИ комплекс показателей, характеризующих вид удовлетворяемой потребности на различных типах рынков и в разные периоды ЖЦ (учет интересов потребителей); параметры, характеризующие внутренние бизнес-процессы, создающие потребительские ценности (учёт интересов производителей); параметры, характеризующие собственно инновационную маркетинговую деятельность (учёт интересов всех участников продвижения инноваций), направленную на удовлетворение потребителей.
4. Сформировать траекторию пути повышения уровня конкурентоспособности инноваций, используя алгоритм оптимизации параметров комплексной оценки конкурентоспособности.
5. Определить принадлежность инновации к определенному классу, по каждому классификационному признаку, двигаясь по пирамиде снизу вверх; что необходимо при оценке конкурентоспособности и поиске траектории ее повышения.
6. Выявить затраты, связанные с конкретной инновацией, что также необходимо для оценки конкурентоспособности инноваций.
7. Возможность отнести полученные в результате внедрения маркетинговых инноваций экономические и социальные эффекты на счет конкретных инноваций, внедряемых на предприятии.

Анализ подходов к обеспечению конкурентоспособности инновационного бизнеса позволяет сделать вывод о необходимости использования комплексного подхода, т.е. подхода, который обеспечивает баланс интересов всех участников товаропроводящей сети. Для этого имеет смысл анализировать КИ не только на этапе производства продукции, но и на последующих этапах создания прибавочного продукта.

5.2. Процессы оценки и обеспечения конкурентоспособности инновационной продукции

Выполнить оценку и анализ конкурентоспособности инноваций можно путем определения параметров, характеризующих интегральный показатель конкурентоспособности, и приводящих к соответствующему эффекту. В связи с этим, разделим все параметры конкурентоспособности инноваций на две группы по признаку воздействия на конкурентоспособность и виду затрат.

I Группа. Параметры косвенного эффекта от маркетинговых инноваций (например, рост продаж, прирост прибыли, увеличение доли рынка) на всех этапах цепочки создания ценностей для повышения КИ (табл. 5.2):

Таблица 5.2

Параметры косвенного эффекта от маркетинговых инноваций

P1	Жесткие параметры новых изделий	параметры назначения, безопасности и др.
P2	Мягкие параметры изделий	внешний вид, дизайн и др.
P3	Гарантийные параметры изделий	гарантийный срок службы и др.
P4	Сервисные параметры изделий	транспортирование, монтаж, послепродажное обслуживание и др.
P5	Эксплуатационные параметры изделий	ремонтопригодность, производительность и др.
P6	Параметры изделий, связанные с подготовительными этапами производства	оптимизация конструкций, применение новых основных и вспомогательных материалов, технологических процессов и их организации и др.
P7	Параметры изделий, связанные с технологией производства инноваций	технологичность, трудоемкость, материалоемкость и др.
P8	Параметры конкурентоспособности, важные на этапе сбыта	вид тары, тип упаковки и маркировки, удобство расфасовки, порционность, удобство складирования, транспортировки и хранения и др.

II. Группа. Параметры прямого воздействия на эффекты от повышения конкурентоспособности инноваций, к которым относятся затраты на обеспечение КИ на всех стадиях стоимостной цепи (табл. 5.3):

Таблица 5.3

Параметры прямого воздействия на эффекты от повышения КИ

C1	Затраты, связанные с повышением КИ на стадии производства	трудовые, материальные и др.
C2	Затраты, связанные с организационно-управленческими процессами на всех этапах стоимостной цепи создания конкурентоспособной продукции	накладные затраты, зарплата управленческого персонала, канцелярские расходы, аренда офиса и др.
C3	Эксплуатационные расходы на стадии эксплуатации конкурентоспособной инноваций	затраты на ремонт, запасные части, стоимость страхового полиса и др.
C4	Затраты, связанные с послепродажным обслуживанием конкурентоспособной новой продукции	стоимость перевозки, монтажа и др.

Такая система классификации может быть использована при определении и анализе параметров конкурентоспособности инновационной продук-

ции по всей стоимостной цепи с учетом баланса интересов «4П»: Производителей, Посредников, Продавцов и Потребителей для анализа, оценки и оптимизации КИ.

Приведенные параметры оценки конкурентоспособности предлагается использовать для расчета показателей КИ для каждого из субъектов рынка инновационной продукции на основе классического индексного подхода. Для этого рассчитываются интегральные показатели конкурентоспособности инновационного товара для каждого участника из «4П» распределительной цепи: Производителя, Посредника, Продавца, Потребителя: $K\Sigma 1$, $K\Sigma 2$, $K\Sigma 3$, и $K\Sigma 4$.

Так, интегральный показатель $K\Sigma 1$ для производителя определим по формуле (5.1), в которой основными параметрами являются параметры, идентифицирующие проблемы производителя:

$$K\Sigma 1 = I_{np1} \frac{I_{tp1}\{P6, P7\}}{I_{ep1}\{C1\}}, \quad (5.1)$$

где $K\Sigma 1$ – интегральный показатель конкурентоспособности для производителя; I_{np1} , $I_{tp1}\{P6, P7\}$, $I_{ep1}\{C1\}$ – соответственно индексы нормативных, технических и экономических параметров, учитывающих интересы производителей, касающихся конструкторско-технологических и производственных проблем создания и реализации инновационных изделий, что учтено в соответствующих параметрах ($P6, P7; C1$), см. выше табл. 5.2, 5.3.

Расчет конкурентоспособности инноваций производится по важным для производителя параметрам. Однако при этом не учитываются интересы покупателей и посредников или делается допущение, что при сравнении конкурентоспособности двух товаров позиции потребителя и посредника неизменны (const).

Кроме производителя в товарообменных процессах особая роль принадлежит посреднику, учет интересов которого влияет на коммерческий результат обращения инноваций. В связи с этим необходимо определить показатель конкурентоспособности, который учитывал бы параметры, приоритетные для второго участника коммерческого процесса, а именно, посредника, $K\Sigma 2$ (2.2):

$$K\Sigma 2 = I_{np2} \frac{I_{tp2}\{P3, P4, P8\}}{I_{ep2}\{C2, C4\}}, \quad (5.2)$$

где $K\Sigma 2$ – интегральный показатель конкурентоспособности для посредника;

I_{np2} , $I_{tp2}\{P3, P4, P8\}$, $I_{ep2}\{C2, C4\}$ – соответственно индексы нормативных, технических и экономических параметров, учитывающих интересы посредников (табл. 5.2, 5.3).

При расчете конкурентоспособности по данной формуле максимально учитываются параметры, интересующие посредника, в том числе связанные с проблемами распределения, коммуникаций и продвижении.

На этапе коммерциализации инноваций необходимо учитывать с одной стороны, интересы третьего участника – продавца, а с другой – запросы четвертого субъекта рынка, т.е. потребителя. На потребительском рынке, или рынке B2C, продавец – это любая форма розничной торговли. Для рынка товаров производственного назначения (B2B) продавцом обычно выступает либо сам производитель, либо последний посредник из всех участников каналопроводящей сети. Интегральный показатель конкурентоспособности инноваций, сориентированный на интересы продавца $K\sum 3$ можно рассчитать на основе следующей формулы (2.3):

$$K\sum 3 = I_{np3} \frac{I_{tp3} \{P2, P4, P8\}}{I_{эп3} \{C2, C4\}}, \quad (5.3)$$

где $K\sum 3$ – интегральный показатель конкурентоспособности для продавца;

I_{np3} , $I_{tp3} \{P2, P4, P8\}$, $I_{эп3} \{C2, C4\}$ – соответственно индексы нормативных, технических и экономических параметров, учитывающих интересы продавцов.

В данном случае продавцов в большей степени интересуют параметры, отвечающие за качество и внешний вид инновационного товара и другие параметры, важные для этапа сбыта. С точки зрения затрат, для продавца важны организационно-управленческие и послепродажные расходы.

Интегральный показатель конкурентоспособности инновационной продукции ($K\sum 4$), обеспечивающий её преимущество для потребителя, определяется следующим образом (5.4):

$$K\sum 4 = I_{np4} \{P1, P2, P3, P4, P5, P8\} \frac{I_{tp4} \{P1, P2, P3, P4, P5, P8\}}{I_{эп4} \{C2, C3, C4\}}, \quad (5.4)$$

где $K\sum 4$ – интегральный показатель конкурентоспособности для потребителя;

$I_{np4} \{P1, P2, P3, P4, P5, P8\}$, $I_{tp4} \{P1, P2, P3, P4, P5, P8\}$, $I_{эп4} \{C2, C3, C4\}$ – соответственно индексы нормативных, технических и экономических параметров, учитывающих интересы потребителей.

При данном способе расчета интегрального показателя конкурентоспособности высокотехнологичного изделия приоритет отдается мнению потребителя относительно эксплуатационных и полезностных свойств товара. При этом потребителя мало интересуют производственные и сбытовые проблемы, которые важны для производителей, посредников и для продавцов.

Поскольку при расчете конкурентоспособности инноваций интересы участников рынка имеют различную важность в зависимости от целей исследова-

ния, формула расчета интегрального показателя КИ для всех субъектов рынка с учетом коэффициентов важности принимает следующий вид (5.5):

$$K_{\Sigma и} = K_{\Sigma 1}g_1 \cdot K_{\Sigma 2}g_2 \cdot K_{\Sigma 3}g_3 \cdot K_{\Sigma 4}g_4, \quad (5.5)$$

где $K_{\Sigma и}$ – интегральный показатель конкурентоспособности инновации;

g_i – коэффициент учета важности интересов i -го субъекта рынка, $\sum g_i = 1$.

Таким образом, показатель $K_{\Sigma и}$ отражает различие между конкурирующим и сравниваемым инновационным товаром с точки зрения четырех субъектов рынка:

- во-первых, с точки зрения производителя, интегральный показатель $K_{\Sigma и}$ отражает лучшее конструкторское и технологическое исполнение нового товара по сравнению с конкурентами, а также экономию на трудовых и материальных ресурсах;
- во-вторых, данный показатель учитывает интересы посредника, т.к. отражает превосходство инновации, как в техническом, так и в эксплуатационном аспектах, а также в более низких затратах на приобретение и сбыт инноваций;
- в-третьих, в $K_{\Sigma и}$ представлены интересы продавца, который получает более качественный и привлекательный товар по внешним и дизайнерским параметрам;
- наконец, для потребителя это выражается в преобладающем потребительском эффекте, приходящемся на единицу затрат покупателя на приобретение и потребление изделия. Если, $K_{\Sigma и} < 1$, то рассматриваемый инновационный товар уступает образцу по конкурентоспособности, при $K_{\Sigma и} > 1$, инновация конкурентоспособна, при $K_{\Sigma и} = 1$ – конкурентоспособность инновационного товара соответствует аналогу.

Применение вышеприведенного подхода к оценке и анализу уровня конкурентоспособности инноваций дает возможность разработать и реализовать следующие меры по повышению конкурентоспособности:

- изменение качества, состава и структуры применяемых материалов (сырья, полуфабрикатов), комплектующих изделий, и / или изменение конструкции инновационного изделия;
- переработка проекта в целом или его отдельных разделов и частей по созданию и внедрению инновационной продукции;
- внедрение новой или изменение существующей технологии изготовления инноваций; методов испытаний, системы контроля качества изготовления, хранения, упаковки, транспортировки и монтажа;
- пересмотр ценовой политики в отношении инновационного изделия, цен на сопутствующие услуги, связанные с его послепродажным и эксплуатационным обслуживанием, а также цен на запасные части;

- оптимизация логистических функций по физическому перемещению инновационных товаров к потребителю, а также формата реализации продукции на инновационном рынке;
- изменение структуры, размера и источников инвестиций, связанных с разработкой, производством и сбытом инновационной продукции;
- совершенствование структуры и оптимизация объемов кооперированных поставок при производстве инновационной продукции; снижение цен на комплектующие изделия, а также пересмотр состава поставщиков;
- разработка более эффективной системы поощрения и стимулирования выбранных поставщиков, посредников и продавцов;
- совершенствование работы с иностранными партнёрами, участвующими в разработке, производстве, распределении и продвижении инноваций.

Результаты анализа показателей конкурентоспособности инновационной продукции, полученные в соответствии с предложенным подходом, могут быть положены в основу процесса её повышения посредством маркетинговых инноваций [1].

Алгоритм поиска путей повышения $K_{\Sigma i}$ может быть реализован на основе системы маркетинговых инноваций, которые используются на пути повышения конкурентоспособности продукции. Для выбора траектории этого пути наиболее эффективным подходом может быть предложен метод дерева решений, в основе которого лежит теоретико-информационный подход. На каждом этапе пути осуществляется выбор инноваций, которые дают максимум эффекта от их внедрения. Данный алгоритм является универсальным и может быть использован для любых видов продукции, типов и субъектов рынка, а также для большинства бизнес-процессов, включенных в анализ, поскольку количество ветвей дерева решений не ограничено. В каждом конкретном случае будет выбрана одна определенная траектория, соответствующая конкретной цели.

Реализация алгоритма выбора параметров является этапом, предшествующим процессу оптимизации показателя конкурентоспособности инновационной продукции по выбранным параметрам. Математическим инструментом решения задачи оптимизации может быть предложен алгоритм линейного программирования, предусматривающий выделение целевой функции и формирование ограничений.

В оптимизационной модели использованы следующие условные обозначения:

$l = 1, 4$ – индексы интегральных показателей конкурентоспособности, учитывающих интересы одного из l -х участников рынка;

$i = 1, m_l$ – индексы показателей $K_{\Sigma l}$ по l -му субъекту рынка;

$s = 1, S$ – индексы альтернативных вариантов изменения параметров $K\Sigma$;
 $f = 1, ns$ – индексы маркетинговых инноваций, включаемых в s -й вариант;
 $t = 1, T$ – годы, в течение которых осуществляется внедрение маркетинговых инноваций по повышению конкурентоспособности инноваций;

gl – коэффициент важности каждого из четырех интегральных показателей $K\Sigma i$, учитывающих интересы разных участников рынка (значения gl определяются в зависимости от цели исследования):

$$\sum_{l=1}^4 gl = 1; gl > 0;$$

ail – коэффициент относительной важности i -го частного показателя, характеризующего один из четырех интегральных показателей $K\Sigma$:

$$\sum_{i=1}^{i=ml} ail = 1; ail > 0; i = 1...ml; l = 1...4;$$

x_s – булева переменная: $x_s = 1$, если s -й вариант улучшения параметров за счет маркетинговых инноваций принимается к реализации и $x_s = 0$ в противном случае;

K_{fst} – необходимый размер финансов для улучшения параметра в t -м году за счет f -й маркетинговой инновации;

K_t – общий размер финансирования маркетинговых инноваций в t -м году;

$\Delta\beta_{ils}$ – прирост i -го частного показателя, характеризующего l -й вид интегрального показателя $K\Sigma ls$ по s -му варианту за счет внедрения маркетинговых инноваций.

$$\Delta\beta_{ils} = \begin{cases} \frac{\alpha_{ils} - \alpha_{0il}}{\alpha_{0il}}, & \text{если } \alpha_{ils} \rightarrow \max, i = 1, ml, l = 1, 4; \\ \frac{\alpha_{0il} - \alpha_{ils}}{\alpha_{0il}}, & \text{если } \alpha_{ils} \rightarrow \min, i = 1, ml, l = 1, 4. \end{cases}$$

где α_{ils} – ожидаемое значение i -го параметра, характеризующего l -й частный индекс $K\Sigma l$ на момент окончания периода реализации маркетинговых инноваций при реализации s -го варианта;

α_{0il} – значение i -го параметра, характеризующего l -й частный показатель $K\Sigma l$ на момент внедрения инноваций.

Целевая функция разработанной модели максимизирует прирост параметров конкурентоспособности высокотехнологичной продукции в результате реализации комплекса маркетинговых инноваций, выбранных путем прохождения дерева решений, соответствующего логике построения пирамиды маркетинговых инноваций.

Экономико-математическая модель оптимизации интегрального показателя $K\sum_{и}$ имеет следующий вид:

$$F(X) = \sum_{l=1}^4 g_l \cdot \sum_{i=1}^{ml} \Delta \beta_{ils} \cdot X_s \cdot a_{il} \rightarrow \max. \quad (5.6)$$

Целевая функция имеет ограничения:

$$X_s = 0 \text{ или } 1, s = 1, S; \quad (5.7)$$

$$\sum_{f=1}^{ns} K_{fst} \cdot X_s \leq K_t, t = 1, T; \quad (5.8)$$

$$F(X) = \sum_{f=1}^{ns} NPV_f \geq 0, s = 1, S. \quad (5.9)$$

Основные условия ограничений представленной модели отражают следующие требования:

- ограничение (5.7) определяет необходимость выбора только одного варианта повышения конкурентоспособности высокотехнологичной продукции из имеющихся альтернатив;
- условие (5.8) накладывает ограничение на предельные объемы финансирования комплекса маркетинговых инноваций в каждом году проектного периода;
- ограничение (5.9) задает условие не отрицательности чистой приведенной стоимости для всех рассматриваемых альтернатив.

Концепция и теоретические основы повышения конкурентоспособности инновационной продукции могут быть реализованы на основе маркетинга инноваций. Для этого, прежде всего, должны быть учтены общесистемные и специальные принципы процессов создания и освоения новой продукции и обеспечения ее конкурентоспособности [2].

5.3. Методология исследования конкурентоспособности новой продукции на основе концепции маркетинга инноваций

Процессы оценки и обеспечения конкурентоспособности инноваций (КИ) на основе комплексного подхода можно представить в виде блок-схемы, в которой отражается взаимозависимость задач, решаемых инновационными компаниями (рис. 5.1). Предлагаемый алгоритм имеет циклический характер, поскольку в современных рыночных условиях инновационный бизнес с целью повышения своей конкурентоспособности должен периодически проводить мониторинг конъюнктуры рынка, и на основе этого принимать меры по повышению конкурентоспособности своей продукции.

На первом этапе представленного алгоритма определяются цели и задачи процессов исследования конкурентоспособности инноваций. Лучшим инструментом исследования на данном этапе является построение дерева целей и задач (рис. 5.2). При этом, согласно концепции маркетинга инноваций [1], дерево целей и задач адаптируется под рыночные условия и должно в обязательном порядке строиться с учетом требований всех участников рыночных отношений.

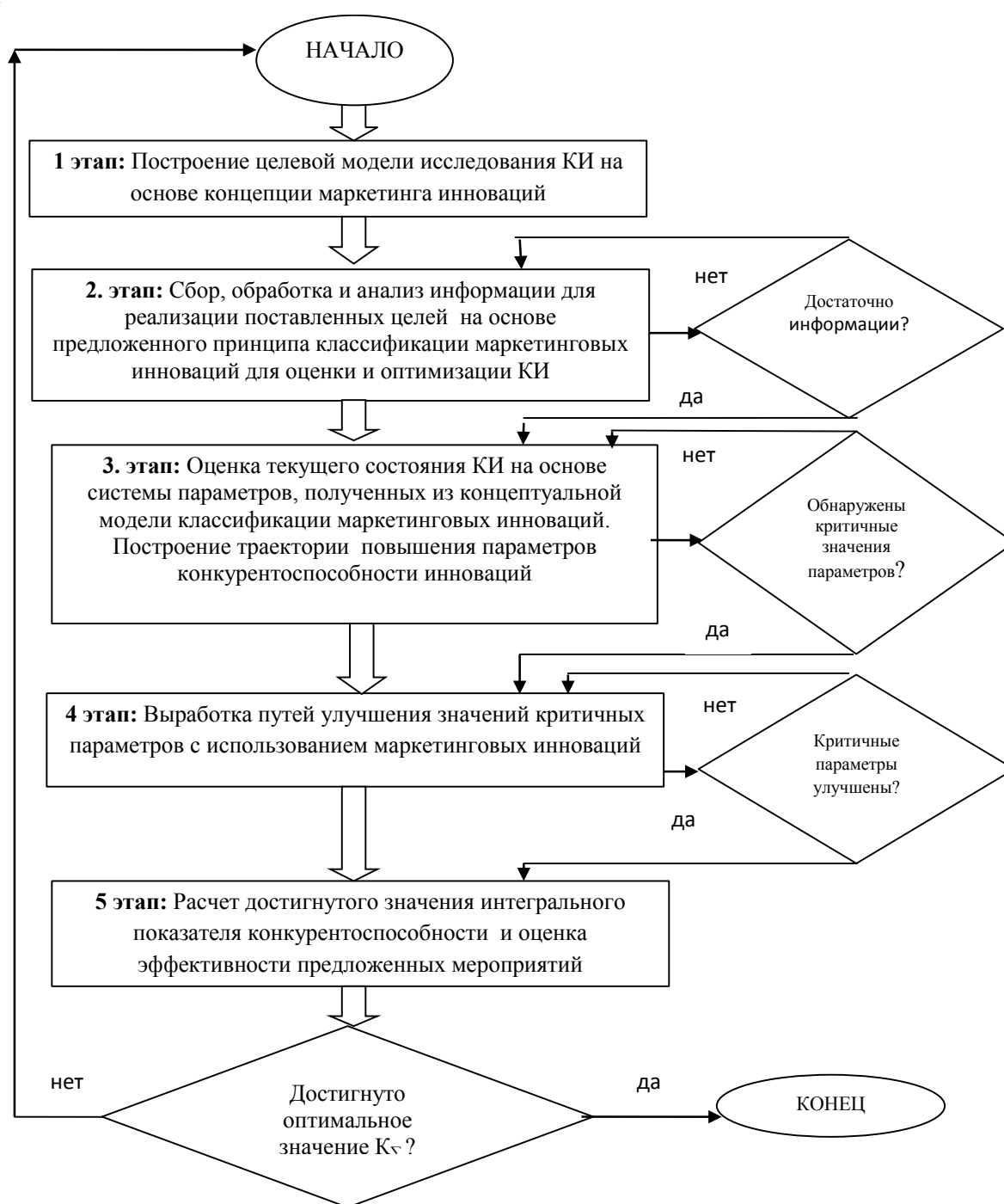


Рис. 5.1. Блок-схема процесса обеспечения конкурентоспособности новой продукции на основе комплексного подхода

Дерево целей может быть детализировано до параметров, характеризующих конкурентоспособность инноваций. Таким образом, в целевой модели ориентирами для исследователя являются параметры, участвующие в расчете интегрального показателя конкурентоспособности.

Второй этап процесса анализа и оптимизации показателя конкурентоспособности инноваций особенно важен с позиций обеспечения достаточной, достоверной и конфиденциальной для конкурентов информации. Учитывая специфику инновационного бизнеса, система сбора, обработки и анализа полученных данных должна способствовать выбору главных параметров, определяющих КИ.

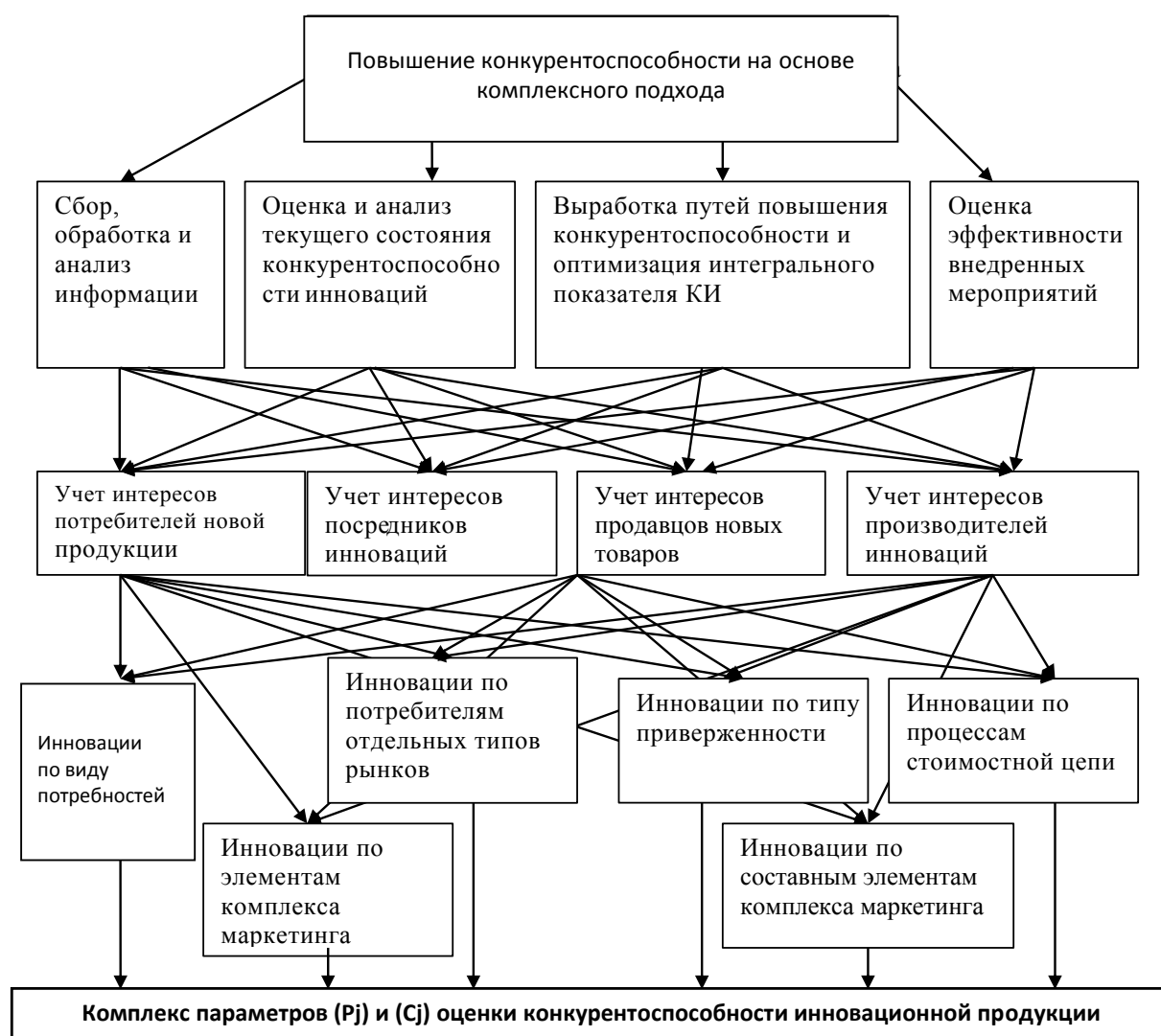


Рис. 5.2. Дерево целей и задач обеспечения конкурентоспособности инноваций на основе комплексного подхода

Проблему выбора основополагающих параметров конкурентоспособности инноваций можно решить путем проведения ABC анализа. Идея метода ABC анализа, являющегося частью методологии исследования конкуренто-

способности продукции на основе концепции инновационного маркетинга, строится на основании принципа Парето. Перефразируем его под конкретную задачу исследования: «за конкурентоспособность инноваций отвечает относительно небольшое число параметров». В соответствии с правилом Парето 20 % параметров отвечает за 80 % достижения соответствующего уровня интегрального показателя КИ.

Данный метод анализа получил большое развитие, благодаря своей универсальности и эффективности. Результатом ABC анализа является группировка параметров новой продукции по степени их влияния на показатель конкурентоспособности. Предлагается следующая последовательность действий по определению важнейших параметров конкурентоспособности инноваций на основе правила Парето и ABC-анализа (табл. 5.4) [3].

Таблица 5.4

Порядок определения параметров КИ на основе ABC-анализа

Номера шагов	Содержание шагов	Примечание
1. Первый шаг	Выбрать параметры конкурентоспособности инноваций, входящие в формулу расчета КИ	Выбираются соответствующие параметры из модели определения КИ (табл. 2.2-2.3)
2. Второй шаг	Определить критерий эффективности для построения диаграммы Парето	В качестве критерия, на который влияют изменения этих параметров, выбираем интегральный показатель конкурентоспособности инноваций (КИ)
3. Третий шаг	Сортировать параметры в порядке убывания их влияния на значения критерия (КИ)	То есть в порядке убывания показателя КИ
4. Четвертый шаг	Определить зоны А, В и С на графике Парето: 4.1. Определить степень влияния параметров на КИ. 4.2. Рассчитать эту долю с накопительным итогом.	Строится график Парето: 4.1. Рассчитывается доля влияния каждого параметра на значения интегрального показателя конкурентоспособности инноваций. 4.2. Суммируются значения долей для получения накопительных итогов.
5. Пятый шаг	Распределить параметры по группам А, В, и С.	На графике Парето отмечаются точки соответствующих накопительных значений критерия КИ
6. Шестой шаг	Проводится анализ графика Парето.	Рекомендуемое распределение: Группа А – параметры, сумма долей с накопительным итогом которых, составляет первые 50 % от общей суммы параметров. Группа В – следующие за группой А параметры, сумма долей с накопительным итогом которых, составляет от 50 % до 80 % от общей суммы параметров. Группа С – оставшиеся параметры, сумма долей с накопительным итогом которых, составляет от 80 % до 100 % от общей суммы параметров.

На основании ABC-анализа выявляются параметры, которые наиболее сильно влияют на уровень конкурентоспособности инноваций, т.е. входят в

зон А и В и представляют особый интерес для исследователя. Выбранные параметры оценки конкурентоспособности по способу воздействия на эффекты от повышения КИ классифицируются на две группы: технические и экономические.

При прогнозировании конкурентоспособности инноваций, метод ABC анализа гармонично дополняется методом XYZ анализа, который позволяет из всего множества параметров конкурентоспособности выбрать те, которые характеризуются наименьшей стабильностью. В связи с этим можно произвести классификацию ресурсов компании в зависимости от характера их использования для данной цели и точности прогнозирования изменений в их потребности в течение определенного временного цикла.

Таким образом, важнейшие с точки зрения обеспечения конкурентоспособности инноваций параметры для потребителя, производителя, посредника и торгового представителя имеют разное экономическое значение (табл. 5.5). Это положение, являющееся концептуальной основой комплексной методологии анализа конкурентоспособности новой продукции, учитывает баланс рыночных интересов всех субъектов рынка. При этом стимулируется маркетинговая и коммерческая активность производителей, посредников и продавцов, которые должны не только учитывать интересы покупателей и проводить маркетинговую инновационную политику, но и оптимизировать свои затраты и результаты на всех этапах цепочки создания ценностей.

Таблица 5.5

Параметры конкурентоспособности инноваций (КИ) в разрезе субъектов рынка, поддерживаемые маркетинговыми инновациями

	Субъект Параметры КИ	Требования субъектов рынка к параметрам КИ			
		Покупатель	Производитель	Посредник	Продавец
P1	Жесткие параметры проектируемых изделий, улучшаемые на основе маркетинговых инструментов (МИ)	Качество и функциональные характеристики в соответствии с принадлежностью к определенному сегменту, способствующие повышению конкурентоспособности инноваций (КИ)	Технологичность, материалоемкость, трудоемкость, энергоёмкость, ресурсосбережение	Соответствие запросам рынка, возможность продвижения на разные сегменты и территории, удобство транспортирования и хранения	Возможность применения различных сбытовых стратегий и торговых форматов
P2	Мягкие параметры проектируемых изделий, совершенствуемые на основе МИ	Учет влияния моды, стиля и поведения потребителей для обеспечения КИ	Расширение товарной линии за счет разнообразия мягких параметров	Соблюдение требований рынка к изменению мягких параметров, удобство транспортирования и хранения, сокращение затрат на рекламу и сервис	Удобство транспортирования, хранения и продажи, сокращение затрат на рекламу и сервис
P3	Гарантийные параметры проектируемых изделий, обеспечиваемые маркетинговыми инновациями	Обеспечение максимально длительных гарантийных сроков от производителя инноваций	Требования оптимизации гарантийных сроков, сокращение затрат на сопутствующие товары и сервис	Оптимизации затрат на этапе товародвижения на гарантийное обслуживание и сервис	Оптимизации затрат на этапе продажи на гарантийное обслуживание и сервис

Окончание табл. 5.5

	Субъект	Требования субъектов рынка к параметрам КИ			
		Покупатель	Производитель	Посредник	Продавец
P4	Сервисные параметры проектируемых изделий на основе МИ	Обеспечение высокого уровня сервиса, обеспечивающего преимущество перед конкурентами	Оптимизация уровня сервиса от производителя по критерию качество / затраты	Оптимизация уровня сервиса от посредника по критерию качество / затраты	Оптимизация уровня сервиса от продавца по критерию качество/затраты
P5	Эксплуатационные параметры проектируемых изделий, повышаемые за счёт маркетинговых инструментов	Обеспечение удобства в эксплуатации новой техники лучше, чем конкуренты в течение всего срока службы	Оптимизация параметров, связанных с эксплуатацией новых товаров на этапе производства	Оптимизация параметров, связанных с эксплуатацией на этапах товародвижения	Оптимизация параметров, связанных с эксплуатацией на этапе продаж
P6	Параметры изделий, связанные с подготовительными этапами производства и реализации новых изделий, совершенствуемые на основе МИ	Обеспечение запросов потребителей на ранних этапах стоимостной цепи для повышения КИ	Оптимизация процессов подготовки производства по критерию качество / затраты	Предусмотренное на ранних этапах стоимостной цепи снижение затрат, связанных с реализацией продукции	Предусмотренное на ранних этапах стоимостной цепи снижение затрат, связанных с продажей инновационной продукции
P7	Параметры изделий, связанные с технологией производства и сбыта инноваций, улучшенные путем МИ	Обеспечение запросов потребителей на этапах производства для обеспечения конкурентоспособности инноваций	Оптимизация технологических процессов по критерию качество / затраты	Совершенствование технологических процессов, связанных со сбытом продукции, направленное на поддержание КИ	Совершенствование технологических процессов, связанных с продажей продукции, направленное на поддержание КИ
P8	Параметры КИ на этапе сбыта	Обеспечение удобства покупки в нужное время и в нужном месте	Оптимизация процессов торговли при прямом маркетинге по критерию качество / затраты	Оптимизация процессов распределения инноваций при косвенном сбыте по критерию качество / затраты	Оптимизация процессов торговли при косвенном сбыте в розничной торговле по критерию качество / затраты
C1	Затраты, связанные с повышением КИ на стадии производства	Снижение цены изделия за счет снижения затрат производства путем маркетинговых инноваций	Экономия затрат производителя, связанных с повышением КИ при внедрении маркетинговых инноваций	Сокращение затрат посредника при выполнении функций распределения за счет маркетинговых инноваций на этапе производства	Сокращение затрат продавца при розничной торговле в результате внедрения маркетинговых инноваций на этапе производства
C2	Затраты, связанные с организационно-управленческими процессами на всех этапах стоимостной цепи создания конкурентоспособной продукции	Снижение цены за счет экономии организационно-управленческих расходов на всех этапах стоимостной цепи и на всех стадиях жизненного цикла инноваций	Экономия организационно-управленческих затрат производителя за счет внедрения маркетинговых инноваций	Снижение организационно-управленческих затрат продавца путем внедрения маркетинговых инноваций на этапах товародвижения новой продукции	Сокращение организационно-управленческих затрат путем внедрения маркетинговых инноваций на конечных этапах товародвижения
C3	Эксплуатационные расходы на стадии эксплуатации конкурентоспособной продукции	Снижение цены потребления путем внедрения маркетинговых инноваций на всех этапах цепочки создания инновационной стоимости	Снижение эксплуатационных затрат, учтенного при внедрении маркетинговых инноваций на этапе производства	Снижение эксплуатационных затрат за счет внедрения маркетинговых инноваций на ранних этапах создания новой продукции	Снижение эксплуатационных издержек за счет реализации маркетинговых инноваций, предусмотренное на ранних этапах стоимостной цепи
C4	Затраты, связанные с послепродажным обслуживанием конкурентоспособной продукции	Обеспечение высокого уровня послепродажного обслуживания при минимизации затрат путем маркетинговых инноваций	Минимизация затрат, предусмотренная производителем на послепродажное обслуживание, при сохранении его высокого уровня.	Минимизация затрат на послепродажное обслуживание путем маркетинговых инноваций, осуществленных на этапах создания и производства товаров	Минимум затрат на послепродажное обслуживание путем маркетинговых инноваций, осуществленных на более ранних этапах стоимостной цепи.

На этапе оценки текущего состояния конкурентоспособности инноваций, производится количественная оценка КИ в соответствии с предлагаемым алгоритмом, учитывающим интересы всех субъектов рынка (рис. 5.3).

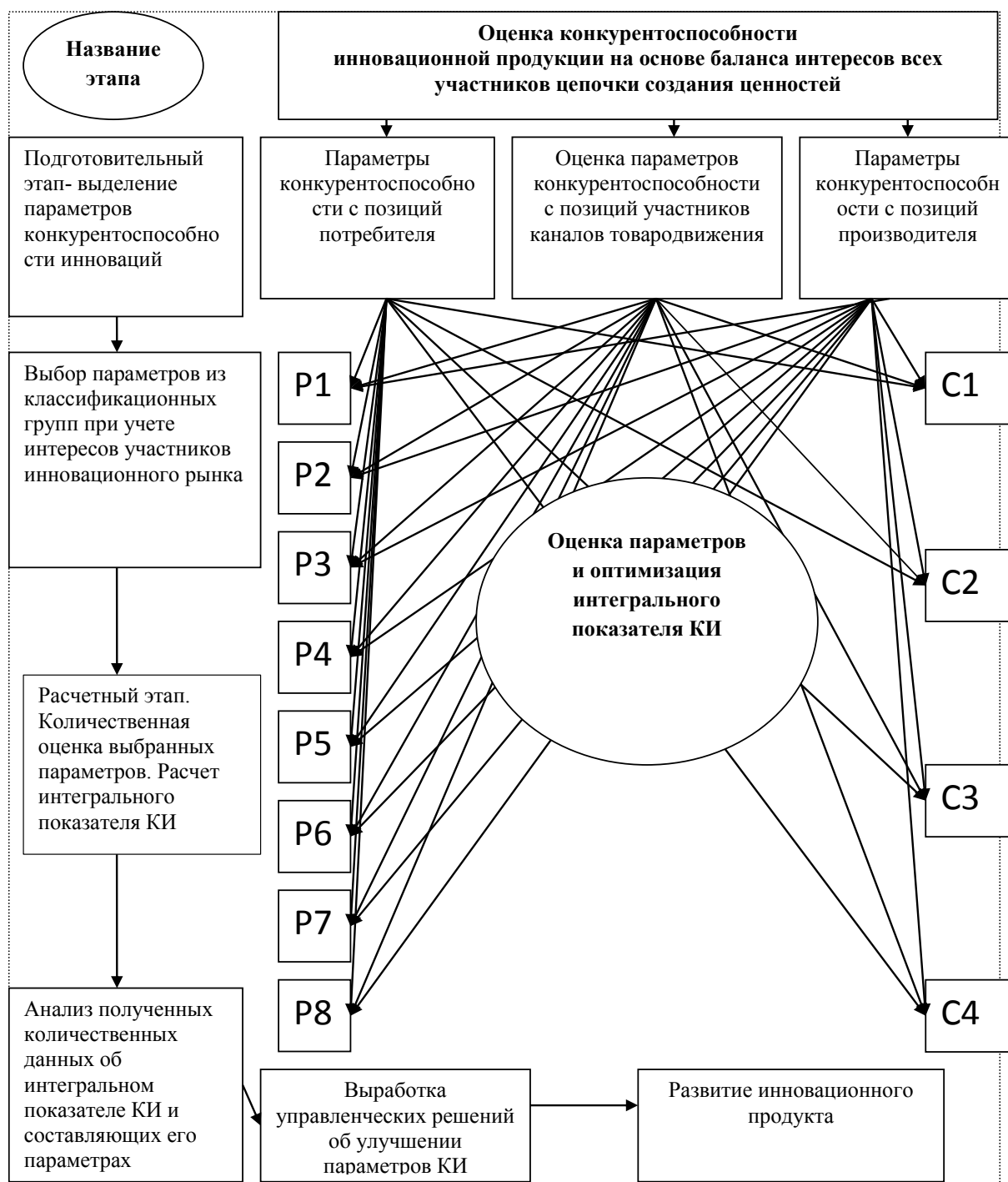


Рис. 5.3. Схема алгоритма оценки и анализа конкурентоспособности инноваций

На четвёртом этапе вырабатываются пути улучшения значений критичных параметров с использованием маркетинговых инноваций. Для этого используется весь арсенал маркетинговых приёмов на всех этапах стоимо-

стной цепи, на всех стадиях жизненного цикла инноваций, по всем элементам комплекса маркетинга и его составляющим.

Сравнительный анализ конкурентоспособности КИ осуществляется на пятом этапе. На основе алгоритма линейного программирования (см. формула 5.6) вырабатываются пути повышения конкурентоспособности и оптимизации интегрального показателя КИ для конкретного изделия с учетом выбранных параметров конкурентоспособности.

Предлагаемая методология оценки и оптимизации интегрального показателя конкурентоспособности инноваций позволяет оценивать конкурентоспособность продукции, выявлять слабые звенья стоимостной цепи и принимать обоснованные маркетинговые и коммерческие решения по повышению КИ на основе целенаправленного воздействия на параметры, оказывающие наиболее сильное влияние на конкурентоспособность.

5.4. Роль информационных технологий в маркетинговом сопровождении и анализе конкурентоспособности инноваций

Для использования комплексного подхода при анализе конкурентоспособности новой продукции, и обеспечения процессов маркетингового сопровождения инноваций необходимо обработать большой объем «сырых» данных. Структура информационной базы маркетинга инноваций, ориентированная на решение подобных задач, показана на рис. 5.4 [4].

Современные информационные технологии позволяют провести автоматический глубинный анализ данных, например, используя совокупность методов интеллектуального поиска и обработки информации, Data Mining. Особенно эффективно применение таких методов Data Mining, как нейронные сети, деревья решений, алгоритмы кластеризации и обнаружения ассоциативных связей между параметрами конкурентоспособности инноваций. Так классификация параметров конкурентоспособности может быть осуществлена на основе алгоритма KNN [6]. Так, если имеется n параметров конкурентоспособности, которые принадлежат к одному из классов, определенных для классификаций маркетинговых инноваций, то можно определить класс для нового параметра, характерного для конкретного вида инновационного товара. Тогда ближайшими считаются k таких примеров x_i из X , расстояние от которых до нового минимально, а в более общем виде это условие можно записать, как $\|x_{\text{new}} - x_i\|_p \rightarrow \min$. Часто для этих целей используют евклидово расстояние. При нахождении класса принадлежности желательно учитывать значимость параметров. Она определяется маркетологом или аналитиком субъективно, полагаясь на собственный опыт. В таком случае при нахождении расстояния каждый i -ый квадрат разности в сумме умножается на коэффициент Z_i .



Рис. 5.4. Информационная база комплексного анализа конкурентоспособности инноваций

Эффективность комплексного анализа конкурентоспособности инновационной продукции можно повысить путем информационного моделирования бизнес-процессов, конечной целью которых является получение конкретного результата в виде эффекта.

Для реализации процессного подхода руководствуются ГОСТ Р ИСО 9000-2001 (Система менеджмента качества), который предусматривает выполнение следующих этапов.

1. Представить анализ КИ в виде сети взаимодействующих между собой процессов. Управление данными процессами должно основываться на правилах управления сетью.
2. Выделить из совокупности процессов наиболее значимые и оценить соотношения «вход-выход», т.е. «ресурсы-затраты» всех процессов, функционирующих в рамках предлагаемого подхода.
3. Определить функционально-структурные и экономические характеристики процессов, используя микро и макрокритерии, а также внешние и внутренние связи.

4. Осуществить моделирование бизнес-процессов на основе принципа синергизма, что возможно при объединении информационных потоков всех, включенных в модель бизнес-процессов, так, чтобы выход предыдущего процесса стал входом последующего и т.д.
5. Учитывать специфику информации, используемой в предлагаемой методике: ее неопределенность и непредсказуемость, что может привести к большим расхождениям результатов – выходных параметров.
6. Для уменьшения неопределенности необходимо создать механизм управления информационными потоками (Work Flow Management – WFM) созданной процессной модели [5].
7. Построить информационную графическую модель, отражающую структуру информационных связей внутри системы параметров, включив в неё исходные данные; результаты расчетов, а также взаимосвязи задач и связанных с ними информационных файлов.

Таким образом, информационное обеспечение конкурентоспособности инноваций, включающее сбор, обработку и анализ информации, является важным этапом процесса реализации методологии оценки и оптимизации показателей конкурентоспособности инновационной продукции. Информационное моделирование бизнес-процессов, связанных с анализом и оценкой информации для указанного приложения может быть осуществлено на основе структурной модели данных и при помощи графоаналитических методов, обеспечивающих наглядность и последовательность соответствующих бизнес-процессов.

Библиографический список к главе 5

1. Короткова Т.Л. Маркетинг инноваций. Пособие для маркетологов высокотехнологичного бизнеса. – М.: Lennex Corp.: Издательство Нобель Пресс, 2014. – 275 с.
2. Короткова Т.Л. Условия и принципы внедрения маркетинга инноваций в российский бизнес // Проблемы инновационного развития экономики. Новосибирск: Изд-во ЦРНС, 2014. – С. 87-115.
3. Короткова Т.Л., Власов А.В. Коммерциализация и маркетинг инноваций: монография. – М.: Креативная экономика, 2012. – 168 с.
4. Власов А.В. Инновационный маркетинг как механизм повышения конкурентоспособности высокотехнологичной продукции: дисс. ... к.э.н. – М.: МИЭТ, 2011.
5. Системный интегратор «Оптим» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.optima.ru.
6. Алгоритм ближайшего соседа KNN (k-nearest neighbor algorithm) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.basegroup.ru.

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ
ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ
В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ
В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ¹**

**6.1. Анализ эффективности управления инновационной
деятельностью в системе менеджмента
РУП «Белтелеком» на современном этапе
развития экономики Республики Беларусь**

В современных экономических условиях Республики Беларусь управление инновационной деятельностью занимает особое место, поскольку эффективная инновационная деятельность в конечном итоге определяет высокое качество технологий, продукции и услуг, и как следствие, высокий уровень конкурентных позиций страны на международном рынке. Инновационный путь развития белорусской экономики оказывает существенное влияние на выбор стратегии и тактики любого предприятия или организации.

В Республике Беларусь ведется активная деятельность по формированию и развитию инновационной инфраструктуры, которая обеспечивает условия эффективного функционирования инновационно ориентированных предприятий и организаций. Создаются технопарки, центры трансфера технологий, инновационные центры, инкубаторы малого бизнеса, центры поддержки предпринимательства, которые на основе научных исследований разрабатывают инновационные продукты, а также оказывают информационную и техническую поддержку инновационным предприятиям [1].

Так, в настоящее время в Беларуси действуют 12 технопарков, 3 центра трансфера технологий 16 бизнес-инкубаторов [5].

В 2014 году в Республике Беларусь 457 организаций обеспечивали выполнение научных исследований и разработок, из них государственных научных организаций – 94; в предпринимательском секторе научной деятельностью занято 294 организации; в секторе образования – 66 организаций. К сожалению, в последние годы отмечается тенденция сокращения числа этих организаций (в 2013 году – 482 организации, в 2012 году – 530 организаций) [3].

¹ Грант «БРФФИ – РГНФ-2015» № Г15Р-004 от 04.05.15.

В настоящее время каждое предприятие Республики Беларусь стремится быть инновационно-активным, предлагая новые продукты и услуги потребителю, а также применяя новейшие технологии и системы управления производством. Грамотное управление, осуществляемое через функции менеджмента: планирование, организация, координация, контроль и мотивация, является ключом к эффективной деятельности предприятия. Однако, исследование некоторых статистических данных за 2014 год показывают тенденцию к снижению активности предприятий и страны в целом в области инновационной деятельности. Так, снизилась наукоемкость ВВП, в % с 0,7 в 2011 году до 0,52 в 2014 г., удельный вес отгруженной инновационной продукции (работ, услуг) в общем объеме отгруженной продукции (работ, услуг) также снизился с 14,4 в 2011г. до 13,9 в 2014году. Уровень инновационной активности организаций снизился, в % с 24,3 в 2011 году до 22,8 в 2014году. Индикатор инноваций «коэффициент изобретательской активности» (число отечественных патентных заявок на изобретения, поданных в Беларуси, в расчете на 10 000 человек населения) снизился с 1,8 в 2011 году до 0,8 в 2014 году [6].

Далее, для формирования направлений совершенствования инновационной деятельности предприятий Беларуси, в качестве примера мы выбрали деятельность белорусского предприятия РУП «Белтелеком».

Цель нашего исследования – на основании результатов теоретических и прикладных данных управления инновационной деятельности РУП «Белтелеком» разработать направления развития инновационной деятельности исследуемого предприятия и оценить эффективность предложенных мероприятий.

Инновационная деятельность – это всеобъемлющий процесс, который нужно рассматривать не как отдельный вид деятельности, а как сложную систему интеграции всех подразделений организации. Инновационная деятельность определяется как – комплекс научных, технологических, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, направленный на коммерциализацию накопленных знаний, технологий и оборудования. Результатом инновационной деятельности являются новые или дополнительные товары / услуги или товары / услуги с новыми качествами [5].

Совокупность функциональных подразделений, обеспечивающих инновационную деятельность, составляют систему менеджмента организации. Систему менеджмента мы рассматриваем с точки зрения ее функций: планирования, организации, мотивации и контроля, а также как взаимодействие следующих подсистем: управление персоналом, управление маркетингом, управление финансовыми ресурсами, управление внешнеэкономической деятельностью и управление инновационной деятельностью. Каждая функция менеджмента выполняется как отдельно различными функциональными подразделениями на предприятии, так и непосредственно внутри каждого подразделения.

В качестве объекта исследования выступает РУП «Белтелеком», а точнее его особенности в управлении инновационной деятельностью в системе менеджмента.

Республиканское унитарное предприятие «Белтелеком» – современная телекоммуникационная компания с многолетней историей, которая предоставляет широкий спектр услуг телефонной, телеграфной связи, услуги передачи данных и телематических служб, проводного вещания и некоторые другие.

Бренд-портфель компании складывается из бренда «Белтелеком», которым представлена голосовая связь, передача данных, хостинг и ряд других услуг, а также брендов *byfly* (высокоскоростной доступ в Интернет) и *ZALA* (интерактивное и эфирное телевидение) [7].

Чтобы проанализировать деятельность предприятия, необходимо рассмотреть процессы управления. Это можно сделать через функции менеджмента: планирование, организация, мотивация и контроль.

Деятельность предприятия регулируется стратегией, прогнозами развития и ежегодными бизнес-планами, которые разрабатываются самой организацией на основе государственных программ социально-экономического развития. В прогнозах и бизнес-планах развития указываются руководители и структурные подразделения, ответственные за достижение доведенных и контролируемых органами государственного управления показателей деятельности организации. Далее утвержденные бизнес-планы направляются в органы государственного управления для согласования.

Основным структурным подразделением, занимающимся разработкой планов предприятия, является Управление планирования и экономического анализа.

Функция организации на предприятии заключается не только в правильном распределении задач, полномочий и ресурсов для выполнения работ, но и в разработке организационной структуры предприятия и путей взаимодействия между подразделениями.

Организационную структуру РУП «Белтелеком» можно охарактеризовать как дивизиональную, в которой взаимодействуют 9 филиалов, имеющих главный офис в Минске. Существует четкая иерархия, согласно которой распределены функции и обязанности каждого подразделения.

Большое внимание на предприятии уделяется мотивационной политике, способствующей росту производительности труда и усилению взаимосвязи между мерой труда и его оплатой.

Основным видом мотивации, используемым на предприятии, является именно материальная мотивация в виде премий, дополнительных выплат, надбавок и бонусов. Также, достаточно эффективно применяется нематериальная мотивация в виде улучшения условий труда, возможности получения путевок в санаторно-оздоровительные учреждения, а также проведения конкурсов профессионального мастерства среди работников предприятия.

На предприятии используются повременно-премиальная и сдельно-премиальная формы оплаты труда. Они позволяют учитывать вклад каждого работника в конечный результат деятельности предприятия и обеспечивают взаимосвязь результатов труда с их оплатой.

Контроль в системе деятельности предприятия осуществляется с помощью регламентированных стандартов, которые, в свою очередь, основаны на международных стандартах ISO. Документом, регулирующим все стандарты качества, существующие на предприятии, является стандарт СТП 1.1.-2003.

Целью данного стандарта предприятия является установление единых требований к процедуре управления стандартам и предприятия системы менеджмента качества головного подразделения РУП «Белтелеком».

Систему менеджмента необходимо рассматривать не только с позиции функций менеджмента на предприятии, но необходимо уделить внимание каждой подсистеме менеджмента, а также взаимосвязь между ними. На РУП «Белтелеком» существуют следующие подсистемы менеджмента:

1. Управление персоналом.

Качество предоставляемых услуг связи во многом зависит от обеспеченности организации кадровыми ресурсами, компетентности и квалификации персонала, поэтому одним из факторов управления качеством услуг связи является организация работы по подбору персонала и непрерывному профессиональному обучению работников РУП «Белтелеком».

Кадровая политика предприятия регулируется Концепции кадровой политики и отраслевой программе «Кадры 2011-2015» Министерства связи и информатизации и направлена на развитие целостной системы управления кадровым потенциалом, разрабатывается отделом кадров и отделом труда и заработной платы.

По состоянию на начало 2015 года, на предприятии насчитывалось 23157 сотрудников, что на 596 человек меньше, чем в прошлом году. Ежегодное уменьшение количества работников является следствием внедрения новой техники и передовых технологий, совершенствования технологических процессов предоставления услуг электросвязи. Однако при общем снижении численности персонала растет удельный вес работников с высшим образованием: с 25 % в 2012 году до 27,9 % от общего количества работников в 2015 году.

2. Управление маркетингом.

Существующая ситуация на телекоммуникационном рынке Республики Беларусь характеризуется острой конкурентной борьбой по трем основным направлениям: телефонная связь, Интернет и телевидение.

РУП «Белтелеком» в настоящее время работает по всем трем направлениям, посредством работы управления маркетинга и продаж (УмиП), состоящего из отдела стратегического маркетинга (ОСМ), отдела продаж и отдела рекламы.

3. Управление финансовыми ресурсами.

Управление финансовыми потоками на предприятии осуществляется несколькими подразделениями: управлением прогнозирования и экономического анализа (УпиЭА), отделом управления государственным имуществом и бухгалтерией. Их деятельность заключается в планировании и доведении до исполнителей показателей эффективности работы предприятия, учете финансовых ресурсов и их распределении.

4. Управление внешнеэкономической деятельностью.

Планирование и управление ВЭД на предприятии осуществляется отделом внешних связей. Основным видом деятельности по этому направлению является предоставление транзитного трафика. Привлечение дополнительного транзитного трафика в 2015 году позволит увеличить экспорт услуг телефонии на 23,2 млн. долларов США по сравнению с 2014 годом.

На внешнюю торговлю телекоммуникационными услугами оказывают влияние как внешние, так и внутренние факторы.

Основными внешними факторами являются либерализация международного рынка телекоммуникаций, изменения котировок валют на мировом валютном рынке, экономическая конъюнктура на рынках товаров и услуг.

К внутренним факторам относятся развитие сетевой инфраструктуры внутри страны, активизация хозяйственной деятельности отечественных предприятий на внешних рынках, сезонные факторы, либерализация рынка телекоммуникаций внутри страны.

Необходимо также отметить финансовое состояние предприятия. По состоянию на 01.01.2015 предприятие имеет удовлетворительную структуру баланса (все три коэффициента платежеспособности имеют значения выше нормативов) и является платежеспособным.

Положительной тенденцией является рост выручки и прибыли предприятия. Так, в 2014 году чистая прибыль выросла на 44 % по сравнению с 2012 годом.

5. Управление инновационной деятельностью.

Управление инновационной деятельностью осуществляется управлением развития и стратегического планирования (УРиСП), управлением капитального строительства (УКС), отделом стратегического маркетинга (ОСМ).

Инновационная деятельность РУП «Белтелеком» осуществляется в рамках Государственной программы инновационного развития и направлена на развитие следующих проектов: внедрение технологии xPON, строительство волоконно-оптических линий связи, развитие IPTV до уровня областных центров, модернизация и развитие сетей широкополосного доступа к сети Интернет. В 2014 году сумма инвестиций, направленных на инновационные проекты составила на 31 % больше, чем в 2013 году. Выручка от реализации этих проектов в 2014 году составила 1138,8 млрд. рублей, что на 53 % больше, чем в 2013 году.

Управление инновационными проектами организовано не в рамках выделенных подразделений, специализирующихся на одном конкретном проекте, а в рамках общих функциональных подразделений предприятия. Т.е. управления отвечают за свои участки работы в каждом инновационном проекте в рамках своих функций. Для примера работы всей системы менеджмента на предприятии при осуществлении инновационной деятельности рассмотрим типичное распределение функций подразделений в организации работ над инновационным проектом. Так, управление развития и стратегического планирования занимается определением стратегических направлений развития инновационного проекта и технических параметров реализации проекта. Управление капитального строительства рассчитывает суммы начальных вложений для реализации проекта, а также подбором поставщиков и организаций-подрядчиков. Управление маркетинга занимается анализом рыночной среды, определением объемных показателей по увеличению выручки и формированием стратегии продаж. Отдел кадров и отдел труда и заработной платы подбирают персонал, организуют его развитие, а также определяют системы оплаты труда. Расчет всех экономических показателей и показателей эффективности инновационного проекта лежит на Управлении планирования и экономического анализа.

Таким образом, можно сделать следующие выводы об инновационной деятельности на РУП «Белтелеком» в системе менеджмента:

1. Предприятие является лидером на белорусском рынке по оказанию телекоммуникационных услуг. С одной стороны, это приносит большие прибыли предприятию, но с другой стороны, привилегированное положение на рынке не является стимулом к более интенсивному развитию инновационной деятельности, что замедляет процессы разработки и внедрения инновационных товаров и услуг.
2. Внедрению новых технологий препятствует моральный и физический износ основных фондов предприятия, которые были введены в эксплуатацию в 90-е годы 20-го века.
3. РУП «Белтелеком» является предприятием республиканского масштаба, а, следовательно, осуществляет свою деятельность на всей территории Республики Беларусь. Такая территориальная разбросанность узлов связи не может гарантировать стабильный уровень качества во всех уголках страны. Также стоит отметить, что наблюдаются существенные различия в используемых технологиях в областных центрах и экономически неблагоприятных районах страны.

Подводя итоги анализа системы менеджмента следует выделить преимущества и недостатки РУП «Белтелеком», а также предложить способы решения самых актуальных на данный момент недостатков в деятельности предприятия.

Недостатки РУП «Белтелеком»:

1. Недостаточная гибкость при работе с клиентами.

Это связано, в первую очередь, с большим количеством клиентов, а также расположением сервисных центров по всей территории страны. Проблема заключается в том, что в отдаленных регионах нет такой развитой и современной инфраструктуры, как в столице и областных центрах, что осложняет поддержание качества работы на должном уровне в различных поселках и кооперативах.

2. Высокие затраты управления предприятием.

Это обусловлено огромными масштабами предприятия и обширной географией его деятельности, в связи с чем необходим огромный штат для поддержания такой инфраструктуры на территории всей страны. Стоит отметить, что все филиалы управляются из головного офиса, что говорит о высокой централизации управляющего аппарата предприятия.

3. Дефицит квалифицированного технического персонала.

На предприятии существует огромный дефицит квалифицированных кадров, имеющих навыки работы с высокотехнологичным оборудованием. Это вынуждает РУП «Белтелеком» искать компетентных профессионалов даже за границей, что повышает транзакционные издержки предприятия.

4. Снижение потребности в услугах телефонной связи.

Данный тренд является мировым и с этой проблемой сталкиваются все мировые поставщики телекоммуникационных услуг, причем не только операторы стационарной телефонной связи, но и мобильные операторы. Данную перспективную нишу все более высокими темпами завоевывают разработчики мобильных приложений, таких как мессенджеры WhatsApp, Viber и Skype, которые за счет бизнес-модели, ориентированной на предоставление основных услуг на бесплатной основе, пользуются огромным спросом.

6.2. Пути совершенствования инновационной деятельности предприятия РУП «Белтелеком» на современном этапе развития экономики Беларуси

Для решения проблем, выделенных при изучении инновационной деятельности предприятия в системе менеджмента, а именно: замедленное развитие инновационной деятельности в связи с незначительной конкуренцией на рынке предоставления телекоммуникационных услуг; замедленное развитие предложения новых услуг в экономически неблагоприятных районах; физический и моральный износ основных фондов предприятия, были предложены следующие пути решения:

1. Строительство мультисервисной сети с внедрением нового высокотехнологичного оборудования;
2. Обучение персонала для работы на новом высокотехнологичном оборудовании в специализированных центрах;

3. Усовершенствование системы мониторинга сетями в областях и районах.

Эти пути решения проблем затронут несколько подсистем менеджмента: управление инновационной деятельностью посредством внедрения инновационных технологий мультисервисных сетей, а также подсистему управления персоналом посредством высвобождения и переквалификации персонала, а также изменения организационной структуры в рамках отдельных подразделений.

IMS (англ. IP Multimedia Subsystem) – мультимедийная подсистема на базе протокола IP, являющаяся решением для перехода от классических телекоммуникационных технологий к интернет-технологиям. Концепция IMS основана на сетях концепции NGN (Next Generation Network), которая в терминах органов стандартизации в области связи определяется как «сеть с пакетной коммутацией, пригодная для предоставления услуг электросвязи, в которой связанные с обслуживанием функции не зависят от применяемых технологий, обеспечивающих транспортировку». В связи с этим IMS позволит разрабатывать и предоставлять абонентам персонализированные услуги, основанные на различных комбинациях голоса, текста, графики и видео.

Решения IMS значительно расширяют возможности конечного пользователя за счет предоставления расширенного набора услуг, в том числе тех, которые были невозможны или экономически неэффективны в сетях TDM.

Технология IMS позволит создать возможность предоставления широкого спектра мультимедийных услуг, создавая основу сближения фиксированных и мобильных сетей. Внедрение IMS позволит операторам связи оказывать ряд уникальных услуг, которые не смогут предложить абонентам другие операторы. На базе сети IMS возможна новая для нашего рынка услуга – «Видеозвонок», которая позволит абонентам IMS осуществлять видеовызовы на других абонентов сети IMS.

Развитие мультисервисных сетей на базе технологий нового поколения (NGN и IMS) сдерживается наличием АТСК и АТС «Квант». В связи с этим необходимо активизировать процесс закрытия станций данного типа и переключения абонентов на платформу IMS. Выбор наиболее оптимальной технологии абонентского доступа для подключения к платформе IMS необходимо осуществлять на основании анализа всего комплекса задач, которые решаются при реконструкции местной сети для каждого объекта отдельно: удовлетворение спроса на услуги связи, в том числе абонентам, удаленным от населенных пунктов, востребованность дополнительных мультимедийных услуг и приложений, предоставляемых платформой IMS, размеры финансовых вложений в реконструкцию местной сети и ожидаемые доходы от предоставляемых услуг связи и др. [4].

В первый год реализации проекта возможно осуществить замену оборудования на 281 станции, что означает подключение 194 тысяч телефонных номе-

ров к новой услуге. Последующее переоборудование коснется еще 799 автоматических телефонных станций, а также более 500 тысяч абонентских номеров.

Для успешной реализации проекта необходимо не только внедрить новое оборудование, но и обновить и подготовить систему обслуживания новых технологий. В настоящее время прием заявлений от абонентов местной телефонной сети осуществляется в каждом районном узле электросвязи. На данный момент, обслуживание абонентов осуществляется посредством двух служб: службой «123» принимаются заявления от абонентов по услугам передачи данных, IPTV платформы и т.д., службой «108» – только по повреждениям на местной телефонной сети.

Создание единой службы технической поддержки абонентов необходимо из-за увеличения числа абонентов, а вместе с этим повышения их требований к качеству предоставляемых услуг, сокращением времени обслуживания абонентов специалистами служб технической поддержки. Объединение служб «108» и «123» должно быть осуществлено на областном уровне. Учитывая возможности аппаратно-программного комплекса службы «123» и более высокую квалификацию персонала, за базовую будет принята служба «123», на которой будет организована техническая поддержка, как абонентов мультисервисной сети, так и сети телефонной связи общего пользования.

Реализация данного проекта позволит ликвидировать 88 низкопроизводительных рабочих мест службы «108» и создать 73 высокопроизводительных рабочих места дополнительно к существующим 222 рабочим местам службы «123», подлежащим модернизации, на которых всего будет занято 428 единиц штата.

Параллельно с созданием единой службы технической поддержки абонентов необходимо создать универсальные рабочие места специалистов, занятых обслуживанием:

- медных кабелей от коммутационного шкафа до абонента включая модемное оборудование по IMS сетям;
- волоконно-оптической линии от оптического распределительного шкафа, включая оптическую распределительную коробку и оптическую розетку, а также модемное оборудование абонента по xPON сетям.

Организация указанных рабочих мест, с учетом повышения квалификации персонала, позволит снизить время по устранению повреждений за счет исключения параллельного прихода техперсонала в один адрес по заявкам разных служб, а также времени выявления характера неисправностей абонентской линии или модемного оборудования. Для создания этих рабочих мест необходимо подготовить персонал к работе на новом оборудовании.

Рассмотрим второй шаг к повышению эффективности управления инновационным проектом – обучение персонала работе на новом оборудовании. Новое оборудование, которое будет закуплено для реализации проекта, в

основном производства китайской компании Huawei. Компания имеет учебные центры в Стамбуле и Москве, где подготавливает к работе на своем оборудовании. При заключении контракта с компанией на закупку оборудования, покупателем подается заявка на обучение. Стоимость обучения – 140 млн. рублей на группу из 20 человек.

Рассчитаем затраты на подготовку группы специалистов с обучением в Москве. Помимо оплаты стоимости обучения, в расходы необходимо включить затраты на транспорт (28 млн. рублей), проживание группы специалистов (40 млн. рублей), а также накладные расходы, составляющие около 28 млн. рублей. В итоге, общие затраты на обучение персонала в учебном центре Huawei составляет 237 млн. рублей.

В рамках реализации проекта строительства мультисервисной сети электросвязи необходимо также усовершенствовать систему управления и обслуживания. Подразумевается замена станционного коммутационного оборудования координатного типа на электронные узлы доступа и сети передачи данных. Такое оборудование позволяет сократить число обслуживаемого персонала с нескольких десятков человек до одного специалиста. Так, если раньше один обслуживающий контролировал 10 000 пользователей, то теперь один человек может контролировать всех пользователей в пределах района. Чтобы добиться этого, необходимо модернизировать обслуживающую систему в регионах – создать интегрированную сеть с новым оборудованием.

Наращивание абонентской базы мультисервисной IMS-сети возможно только при условии дальнейшего развития местных сетей электросвязи на базе узлов абонентского доступа, подключаемых по волоконно-оптическим линиям связи к сети передачи данных, взамен устанавливаемых ранее на сетях связи общего пользования электронных автоматических телефонных станций.

Целью создания центра мониторинга (управления) сетями (ЦМС) является оптимизация процессов управления первичной и вторичной сетями электросвязи и услуг электросвязи, совершенствование системы эксплуатации оборудования связи, внедрение новых подходов по обеспечению качества работы сетей электросвязи.

В рамках создания ЦМС подлежат внедрению подсистемы со следующими основными функциями:

- мониторинг оборудования сетей и систем электросвязи, а также качественных показателей работы сетей электросвязи;
- управление отказами на сетях электросвязи, в том числе руководство региональными центрами технической эксплуатации;
- выполнение мероприятий открытия / закрытия / обновления услуг электросвязи;
- централизованный контроль качества функционирования сетей.

С целью повышения качества предоставляемых услуг, уменьшения продолжительности обработки поступающих заявок и снижения времени восстановления сети после сбоев предусматривается установка клиентских рабочих мест в филиалах (областные центры) и структурных подразделениях РУП «Белтелеком» с учетом решаемых и внедряемых в Центре мониторинга, управления сетями и услугами подсистем.

В настоящее время система для обслуживания сетей выглядит так, как показано на рис. 6.1.

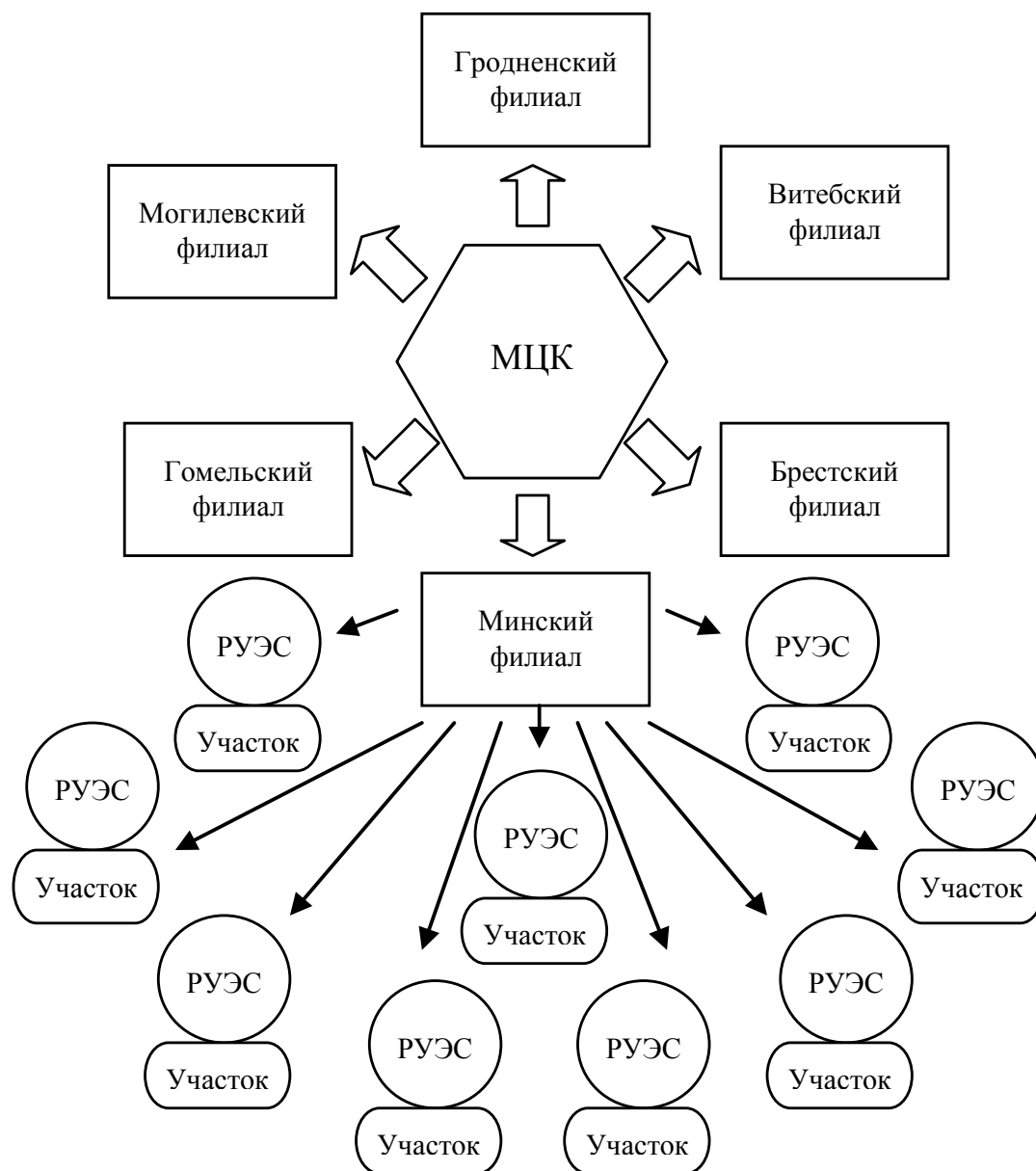


Рис. 6.1. Структура управления сетями

Источник: собственная разработка.

Международный центр коммутаций (МЦК) регулирует работу шести областных филиалов. Каждый филиал имеет порядка 25-30 районных узлов

электросвязи (РУЭС), распределенных по районным центрам. В каждом РУЭС создан участок, в котором состоят 3-5 технических специалистов. Такая разветвленная сеть обусловлена большим количеством технического оборудования, расположенного на больших расстояниях.

Предлагается изменить эту сложную структуру путем создания, во-первых, развитой мультисервисной сети, во-вторых, единого центра мониторинга сетей. Новая структура представлена на рис. 6.2.

Необходимо создать Центр мониторинга сетей (ЦМС) при Международном центре коммутации для работы только с мультисервисными сетями.

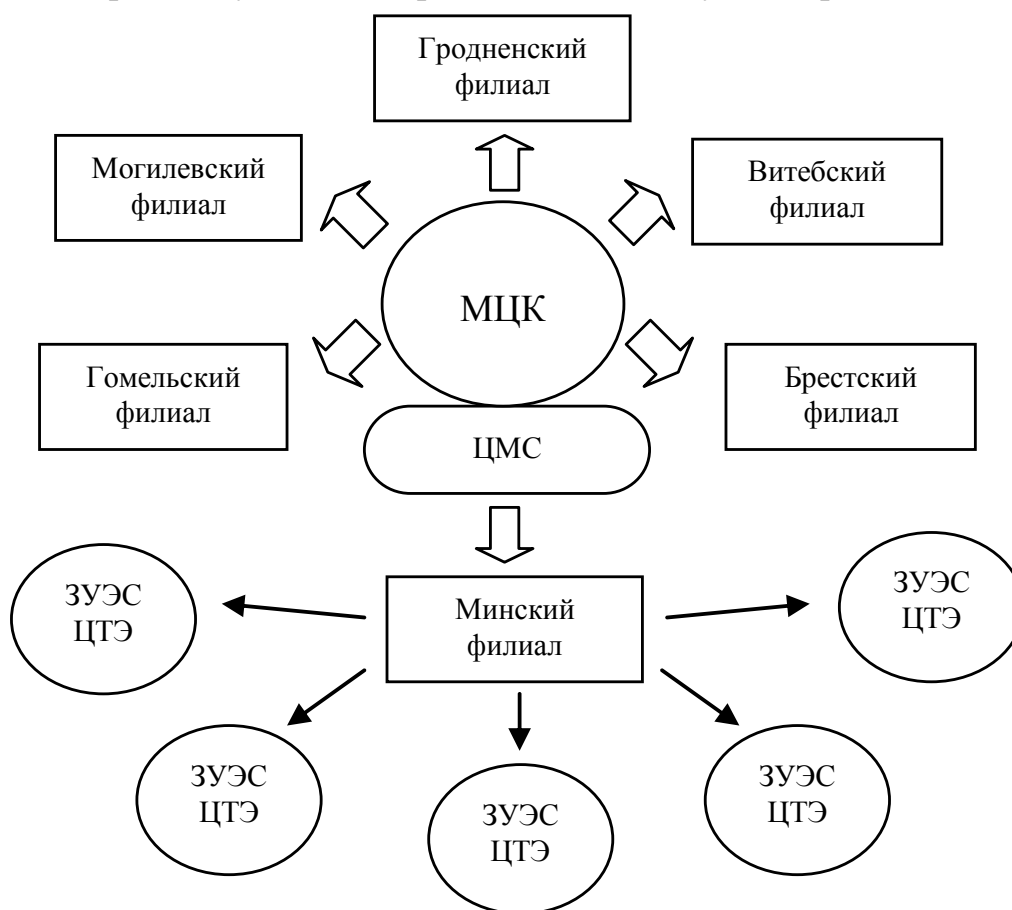


Рис. 6.2. Новая структура управления сетями

Источник: собственная разработка.

Каждый областной филиал будет иметь по 5 зональных узлов электро-связи (ЗУЭС), вместе с центрами технической эксплуатации, в котором будет числиться только один высококвалифицированный специалист.

ЦМС предполагает три уровня организации работ на существующих сетях связи:

- районный, взаимодействующий со всем оборудованием через имеющиеся и создаваемые центры технической эксплуатации (ЦТЭ);
- областной, взаимодействующий с областными ЦТЭ, либо напрямую с существующими системами и видами оборудования;

- центральный, осуществляющий обработку информации о состоянии всех сетей связи РУП «Белтелеком» и получающий информацию из районных и областных ЦТЭ, а также республиканских систем управления сетевым оборудованием.

Создание ЦТЭ во всех районных центрах позволит высвободить более 600 низкопроизводительных рабочих мест персонала по обслуживанию электронных АТС, из которых 80 рабочих мест будет переквалифицировано на высокопроизводительные рабочие места для организации функционирования созданных ЦТЭ.

Созданные центры технической эксплуатации (ЦТЭ) позволяют обеспечить контроль технического состояния оборудования на объектах, а также:

- поддержание оборудования в работоспособном состоянии;
- сбор и анализ данных о техническом состоянии и функционировании оборудования для определения качества его работы;
- маршрутизация данных в вышестоящие мониторинговые системы (ЦМС);
- оперативное оповещение о возникающих в процессе эксплуатации сбоях и аварийных ситуациях;
- обеспечение централизованной управляемости и автоматизации ежедневных процессов управления сетями электросвязи и отдельными видами оборудования;
- оптимальное использование ресурсов сетей электросвязи;
- использование современных методов эксплуатации, характеризующихся обеспечением непрерывного, автоматизированного контроля работы оборудования и контроля качества обслуживания телефонных вызовов.

Создание республиканского Центра мониторинга сетями потребует организации 80 рабочих мест за счет централизации функций отдельных подразделений Международного центра коммутации и головного подразделения предприятия. При этом будет ликвидировано 600 низкопроизводительных рабочих мест.

6.3. Экономическое обоснование направлений совершенствования инновационной деятельности в системе менеджмента РУП «Белтелеком»

Перед реализацией предложенных мероприятий необходимо рассчитать их эффективность. Следует заметить, что предложенные мероприятия и определение показателей эффективности носят ориентировочный характер. Данные мероприятия позволят:

1. Получить дополнительную выручку и прибыль;
2. Снизить расходы за счет внедрения более эффективных средств производства и оптимизации структуры управления.

Для расчёта экономической эффективности проекта произведем следующие расчеты:

- расчёт капитальных вложений (КВ);
- расчёт эксплуатационных расходов (ЭР);
- расчёт экономического эффекта (ЭЭ).

Стоит отметить, что экономический эффект предложенных мероприятий будет складываться из двух составляющих: получение прибыли от предоставления новой услуги мультисервисных сетей и экономия затрат за счет внедрения более эффективного оборудования и снижения количества обслуживающего персонала.

Для начала рассчитаем выгоды от оптимизации структуры управления сетями посредством создания единого Центра мониторинга сетей (ЦМС). Как уже было сказано в предыдущем разделе, нам удастся высвободить около 600 низкопроизводительных мест и заменить их 80-тью высокопроизводительными.

Примем заработную плату на низкопроизводительных местах за 4,5 млн. руб., а на высокопроизводительных – 6,5 млн. руб. Высвобождение рабочих мест будет происходить постепенно, так как создание центра мониторинга подразумевает последовательную замену оборудования системы мониторинга в различных областях. Весь проект рассчитан на 6 лет, поэтому высвобождение будет происходить примерно равными долями. Необходимо принять в учет тот факт, что при увольнении штата необходимо производить выплаты выходного пособия. Расчет выходного пособия рассчитывается как тройная заработная плата за месяц.

Затраты на обучение персонала работе на новом высокопроизводительном оборудовании фирмы Huawei были приведены выше.

Общие инвестиционные затраты, связанные с высвобождением персонала в проекте по созданию Центра мониторинга сетей рассчитаем с учетом инфляции (15 % ежегодно) путем суммирования выплат выходного пособия, затрат на обучение персонала и новой заработной платы.

Под экономией подразумевается сумма невыплаченной заработной платы за год всем сокращенным работникам. Экономический эффект рассчитывается как разница между экономией и инвестициями по проекту. Расчеты показывают, что эффект от реализации мероприятия в первый год составит 798,0 млн. руб., при экономии, равной 3780,0 млн. руб. Ежегодно наблюдается рост экономии и полученного эффекта, с каждым годом темпы роста замедляются. Так, экономический эффект второго года реализации проекта вырастет на 360 %, а эффективность шестого года реализации превысит прошлый год только на 53 %.

По итогам расчетов можно сказать, что проект по созданию Центра мониторинга сетей экономически эффективен, что доказывается положительным эффектом уже на первом году реализации. Суммарная величина экономической выгоды за 6 лет составит 92,9 млрд. бел. рублей.

Построение мультисервисной сети электросвязи подразумевает поэтапные капитальные вложения: оборудование закупается и устанавливается частями, по мере необходимости подключения новых абонентов в разных областях и районах. Поэтому инвестиции по проекту рассчитаны примерно одинаковыми долями с учетом инфляции на 6 лет. Общие инвестиции включают в себя затраты на покупку нового оборудования, которые составляют 231163,2 млн. руб. в первый год реализации, последующее осуществление строительно-монтажных работ, стоимость которых составляет 160638,8 млн. руб., и затраты на обучение персонала, равные 237,0 млн. руб. Рассмотрев эти показатели в динамике, сделан вывод о ежегодном их росте, вызванном инфляцией или другими влияющими факторами.

Расчет затрат на оплату труда и связанных с ними отчислений в первый год реализации проекта составил 101192,3 млн. руб., из которых расходы на оплату труда – 75180,0 млн. руб. Отчисления в фонд социальной защиты населения (34 % и 0,08 %) – 25561,2 тыс. руб., отчисления на социальное страхование – 451,1 млн. руб. Общие затраты на оплату труда в первый год составили 101192,3 млн. рублей. Рост заработной платы в последующие годы внедрения проекта был рассчитан с учетом ежегодного роста уровня заработной платы, а также с учетом инфляции.

Затраты на потребляемую электроэнергию определяются, исходя из тарифа на электроэнергию и потребляемой мощности. Общие затраты на электроэнергию в первый год реализации проекта составили 5887,0 млн. рублей.

Эксплуатационные затраты представляют собой сумму текущих затрат.

Затраты на создание мультисервисной сети электросвязи будут состоять из:

- затрат на амортизационные отчисления;
- затрат на фонд оплаты труда;
- отчислений на социальные нужды;
- расходов на электроэнергию;
- стоимости расходных материалов;
- управленческих затрат;
- общепроизводственных расходов;

Итоговые эксплуатационные затраты определяются, как сумма всех предыдущих наименований. Затраты растут быстрыми темпами – рост затрат происходит примерно на 25 % каждый год. Так, в первый год реализации проекта эксплуатационные затраты 276198,3 млн. руб., а к концу реализации проекта в 2020 году эти затраты увеличатся более, чем в 3 раза и составят 872349,6 млн. руб. Из них 31,5 % составляют амортизационные от-

числения, 36,6 % приходятся на расходы по оплате труда, материальные и управленческие затраты составляют 21 %. Расчеты представлены в табл. 6.1.

Таблица 6.1

Экономические показатели проекта в 2015-2020 гг., млн. руб.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Выручка	669 225,0	869 992,5	1309900,3	1470287,3	1911373,5	2484785,6
Капитальные затраты	392 039,0	435 153,8	483 010,6	536 130,9	595093,68	660 541,6
Эксплуатационные затраты	276 198,3	341 265,4	425 697,4	535 810,7	680579,90	872 349,6
Прибыль	987,7	93 573,3	222 282,3	398 345,7	635699,94	951 894,4
Налог	237,1	22 457,6	53 347,7	95 602,9	152567,99	228 454,7
ЧФП	750,7	71 115,7	168 934,5	302 742,8	483131,96	723 439,7

Источник: составлено по данным предприятия.

Очевиден экспоненциальный рост показателей выручки в первые годы от реализации описанных мероприятий. Так, выручка, равная 669225 млн. руб. в первый год реализации проекта увеличивается на 30 % за год и на 96 % за 2 года. Данный факт является положительным не только для предприятия, но и для государства, т.к. налоги, отчисляемые в бюджет растут наравне с прибылью.

Для приведения будущих поступлений и платежей к текущей стоимости (ценности данного года) будем использовать метод дисконтирования затрат, который использует норму дисконта i . Расчет экономического эффекта от внедрения предложенных мероприятий по созданию мультисервисной сети электросвязи, таким образом, произведем для $i = 0,25$ в табл. 6.2. Индекс доходности (соотношение «затраты-выгоды») определяется как отношение всей суммы дисконтированных доходов по проекту ЧДД к сумме инвестиционных затрат K .

Таблица 6.2

Расчет экономического эффекта в 2015-2020 гг.

Наименование показателя	Ед. измерения	Значение показателя по годам					
		2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
ЧФП	млн. руб.	750,67	71115,7	168934,5	302742,8	483131,9	723439,7
Чистый дисконтированный ФП	млн. руб.	600,53	45514,1	86494,5	124003,4	158312,7	189645,4
ЧДД нарастающим итогом	млн. руб.	600,53	46114,6	132609,1	256612,5	414925,2	604570,6
Индекс доходности		3,7					
Динамический срок окупаемости	годы	5,9					

Источник: собственная разработка.

Горизонт расчёта составляет 6 лет, то есть, период 2015-2020 гг. Общая сумма чистого дохода за 6 лет реализации проекта составит 604,6 млрд. рублей. Рост этого показателя происходит быстрыми темпами ежегодно, что показывает увеличение чистого дохода с 600,53 млн. руб. до 46114,6 млн. руб. за 2 года реализации проекта.

Для наглядного представления построим график (рис. 6.3), из которого видно, что прибыль от внедрения предложенных мероприятий с учётом дисконтирования постоянно стремится вверх, что свидетельствует о положительном экономическом эффекте.

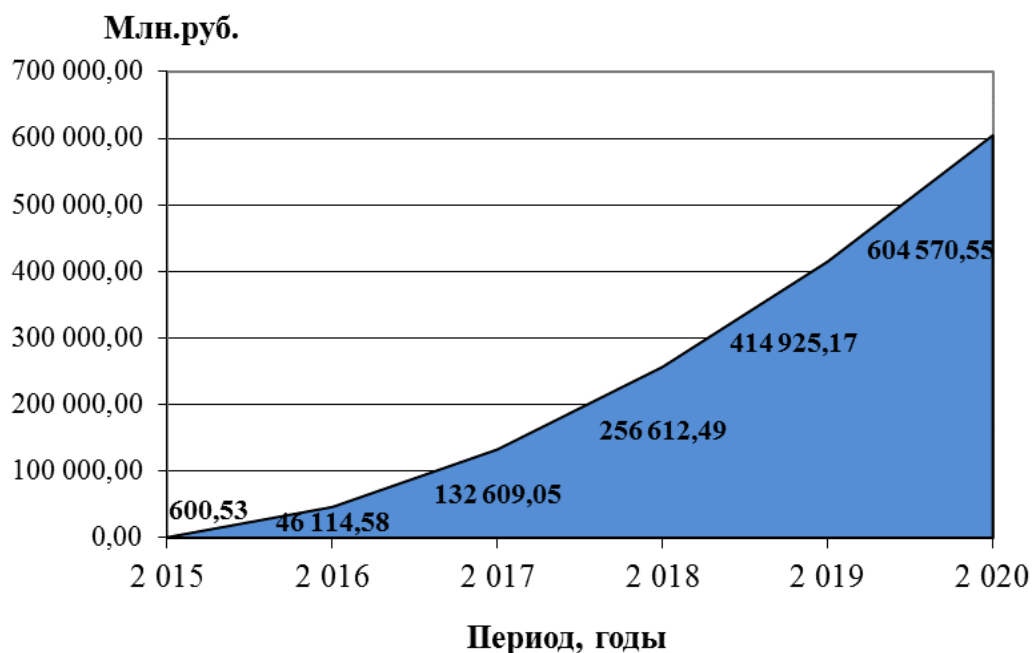


Рис. 6.3. Финансовый профиль проекта

Источник: составлено по данным предприятия.

Таким образом, исходя из расчёта в табл. 6.2 и рис. 6.3, совокупный экономический эффект (ЧДД) от создания мультисервисной сети за шесть лет составит 604,6 млрд. рублей, индекс доходности равен 3,7, а динамический срок окупаемости проекта составит 5 лет и 8 месяцев (5,9 лет).

Подводя итог, необходимо еще раз подчеркнуть, что в современных условиях управление инновационной деятельностью – это неотъемлемая часть эффективного управления предприятием. Это объясняется быстрыми темпами развития рынка и новых предложений на нем. Чтобы успешно функционировать на рынке, необходимо не только следовать за более продвинутыми конкурентами, но и опережать их в развитии и производстве новых товаров и услуг.

Инновационная деятельность в Республике Беларусь осуществляется не только в рамках отдельных предприятий, но и посредством таких элементов инновационной инфраструктуры, как технопарки, инкубаторы малого предпринимательства, центра трансфера технологий и др.

Республиканское унитарное предприятие «Белтелеком» – современная телекоммуникационная компания с многолетней историей, которая предоставляет широкий спектр услуг телефонной, телеграфной связи, услуги передачи данных и телематических служб, проводного вещания и некоторые другие.

Инновационная деятельность на РУП «Белтелеком» осуществляется посредством разработки нескольких проектов, а также закреплена на законодательном уровне в Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь.

Для того, чтобы изучить деятельность предприятия, необходимо рассмотреть функционирование всех его систем. Система менеджмента РУП «Белтелеком» представлена следующими подсистемами: управление маркетингом, управление персоналом, управление финансовыми ресурсами, информационная система управления, управление инновационной деятельностью и управление внешнеэкономической деятельностью.

Изучив функционирование всех подсистем менеджмента, мы пришли к выводу, что функционирование каждой из подсистем производится посредством специализированных управлений или отделов, за каждым из которых закреплены определенные обязанности и полномочия для осуществления своей деятельности. Инновационная деятельность предприятия сдерживается наличием следующих проблем:

1. Замедленное развитие инновационной деятельности в связи с незначительной конкуренцией на рынке предоставления телекоммуникационных услуг;
2. Замедленное развитие предложения новых услуг в некоторых районах страны;
3. Наблюдается физический и моральный износ основных фондов предприятия, сформированных еще в 90-е года 20-го века.

Для решения этих проблем, предлагаются следующие мероприятия:

1. Строительство мультисервисной сети с внедрением нового высокотехнологичного оборудования;
2. Обучение персонала для работы на новом высокотехнологичном оборудовании в специализированных центрах;
3. Усовершенствование системы мониторинга сетями в областях и районах.

В результате произведенных экономических расчетов и построенного финансового профиля проекта, был сделан вывод об экономической эффективности и целесообразности предлагаемых мероприятий. Совокупный экономический эффект (ЧДД) от создания мультисервисной сети за пять лет составит 604,6 млрд. рублей, а динамический срок окупаемости проекта составит 5 лет и 8 месяцев 5,9 лет). Экономический эффект от создания Центра мониторинга сетей за 6 лет составит 92,9 млрд. рублей. Данные мероприятия по внедрению проекта мультисервисных сетей электросвязи являются эффективными, что подтвердил приведённый расчёт.

Подводя итог нашему исследованию, хотелось бы отметить, проблемы управления инновационной деятельностью предприятий что в Республике Беларусь на макроуровне связаны с осуществлением структурной перестройки

экономики и созданием макроэкономических условий для активизации инновационной деятельности на предприятиях. Это проблемы: привлечения иностранных инвестиций; государственного регулирования инвестиционной деятельности предприятий; приватизации, как инструмента мотивации инновационной деятельности; компетентного управления предприятиями госсектора.

Мы предложили решение проблемы управления инновационным развитием РУП «Белтелеком» путем внедрения новой системы управления в рамках проекта мультисервисной сети передачи данных. Произведенные расчеты свидетельствуют об эффективности внедрения новых технологий и структурных подразделений. Центр мониторинга сетей позволит оптимизировать структуру управления путем высвобождения низкопроизводительных рабочих мест и привлечения высококвалифицированных специалистов, прошедших обучение в техническом центре. Техническое перевооружение означает повышение эффективности работы оборудования передачи данных, а также более высокий уровень обслуживания населения. В перспективе этот проект позволит поднимать не только уровень инновационности предприятия, но и страны в целом.

Библиографический список к главе 6

1. Концепция Государственной программы инновационного развития Республики Беларусь на 2011-2015 годы. – Минск: ГУ «БелИСА», 2010. –211 с.
2. О государственной инновационной политике и инновационной деятельности в Республике Беларусь: Закон Республики Беларусь от 10.07.2012 N 425-З [Электронный ресурс] // Консультант Плюс: Беларусь. Национальный центр правовой информации. Республика Беларусь. – Минск, 2014.
3. О государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2011-2015 годы: Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 26 мая 2011 г. № 669 [Электронный ресурс] // Консультант Плюс: Беларусь. Национальный центр правовой информации. Республика Беларусь. – Минск, 2014.
4. Прогноз развития РУП «Белтелеком» на 2011-2015 гг. – Минск: РУП «Белтелеком», 2014.
5. Сайт Государственного комитета по науке и технологиям [Электронный ресурс]. – Минск. – Режим доступа: <http://gknt.gov.by/opencms/open-cms/ru/innovation/> (дата доступа: 19.04.2015).
6. Сайт Национального статистического комитета Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Минск. – Режим доступа: <http://www.belstat.gov.by/> (дата доступа: 21.04.2015).
7. Сайт РУП «Белтелеком» [Электронный ресурс]. – Минск. – Режим доступа: <http://www.beltelecom.by/> (дата доступа: 21.04.2015).

УЛУЧШЕНИЕ СЕЛЕКЦИОННО-ПЛЕМЕННОЙ РАБОТЫ – ОСНОВА УСТОЙЧИВОГО РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ЖИВОТНОВОДСТВА ЯКУТИИ В НОВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

Состояние вопроса

Объявленная санкционная война и политика импортозамещения дает Якутии дополнительный шанс обеспечить собственные продовольственные потребности и наполнить рынок экологически чистыми товарами местных сельхозпроизводителей. Правительство республики обращает внимание на решение трёх вопросов: создание материальной базы хранения произведенной и заготовленной продукции, качественную переработку, формирование устойчивой системы оборотного капитала для обеспечения авансирования и непрерывного закупа.

Республика Саха (Якутия) является крупнейшим в территориальном и экономическом отношениях регионом России. Фактическая площадь Якутии составляет 383,5 тыс. км³, из которых 24631,1 тыс. га (8 %) используются населением занимающимися исключительно сельхозпроизводством. В российской сетке регионов по специфике существования и развитию отраслей хозяйства республика отнесена к сельскохозяйственным регионам. Более 35 % населения республики проживает в сельской местности и имеет тесную, традиционную неразрывную связь с селом и его хозяйством [4].

Среди отраслей животноводства республики наибольшее экономическое значение имеет скотоводство. На его долю приходится около половины всех доходов, получаемых в нашей стране от животноводства.

От крупного рогатого скота получают мясо, молоко, продукты его переработки – масло, сыр, творог и др., а также сырье для легкой промышленности [13].

Говядина и телятина в мясном балансе нашей страны занимают второе место после свинины. В Государственной целевой программе «Социально-экономического развития села Республики Саха (Якутия)» предусмотрено увеличение производства мяса в живой массе до 42330 тонн.

Помимо традиционного субсидирования сельхозтоваропроизводства, сохранен приоритет по развитию инфраструктуры сельского хозяйства в селах республики. С целью увеличения продуктов питания местного производства и продовольственных товаров введены пищекомбинаты с длительным сроком хранения готовой продукции, построены модульные убойные цехи с первич-

ной переработкой мяса и рыбы, современные животноводческие комплексы и коровники, отвечающие требованиям Роспотребнадзора РФ.

Будет осуществлена государственная поддержка откорма крупного рогатого скота путем поставки кормов от комбикормовых заводов и МТС с удешевлением стоимости кормов до 30 % (сенажа и концентрированных кормов). На производство 1 ц. говядины расходуется в 7-10 раз меньше концентрированных кормов, чем на получение 1 ц. свинины или мяса птицы.

Необходимо возродить специализированные предприятия по выращиванию и откорму крупного рогатого скота. Практика показывает, что при интенсивном выращивании и откорме молодняк симментальской породы скота в возрасте 15-18 месяцев достигает массы 350-400 кг.

Главными задачами эффективного развития скотоводства является селекционно-племенная работа [17]. Методы направления данной работы направлены не только на увеличение продуктивности скота, но и на повышение качества продукции. Племенная работа в мясном и молочном скотоводстве имеет свои особенности.

Целью племенной селекционной работы на молочных фермах является получение животных, пригодных для интенсивного использования на механизированных комплексах. При этом большое внимание уделяется стандартизации животных по живой массе, продуктивности, скорости молокоотдачи. Оценивается так же и пригодность вымени к машинному доению. Основными среди всех селекционных признаков являются жирномолочность и удой коров. На промышленных механизированных молочных фермах и комплексах производительность коров должна быть около четырех тонн молока в год. Если показатели удоя молока ниже, то предприятие по племенной работе будет убыточным.

В сельской местности по программе развития села введено 38,9 тыс. кв. метров жилья для 415 семей, построены 28 котельных, построено 56,6 км локальных водопроводов, построены газораспределительные сети в четырех наслегах, все развивается по плану.

В отрасли сельского хозяйства явилась реализация комплексного подхода к выводу отрасли на уровень товарного производства – создан агрокластер «Чаран» в с. Мугудай Чурапчинского улуса. Возводится строительство современного жилого квартала «Озерный» в с. Аппаны Намского улуса.

Благоприятные природные условия в 2015 году позволили в растениеводстве достичь высокого роста всех производственных показателей, кроме заготовки силоса и сенажа. Средняя урожайность зерновых культур в этом году составила 12,1 цн/га, что на 8 % больше чем в 2013 году. План по заготовке сена выполнен на 103,3 % или заготовлено 522,0 тыс. тонн.

Сокращение поголовья сельскохозяйственных животных наблюдается, особенно в личных подсобных хозяйствах селян, где содержится 50 % всего поголовья. Из-за сокращения численности поголовья коров не достигнуты

плановые показатели по надою молока и производству мяса в целом по республике. Также отмечается снижение поголовья северных домашних оленей – 165,1 тыс. голов, что на 6,8 % ниже уровня 2013 года. Хотя наблюдаются снижение по поголовью крупного рогатого скота Якутия занимает одно из первых мест по ДФО РФ [4].

Но необходимо при этом учитывать специфический резко континентальный климат Якутии, где продолжительность выгульно летне-пастбищного содержания крупного рогатого скота всего длится фактически от 90-125 дней, а на зимний период от 240-270 дней [5]. Что, в прямом смысле влияет на кормозаготовительный период региона [20]. За значительный короткий срок необходимо заготовить корма, отвечающие по современным установленным нормам кормления сельскохозяйственных животных, и только тогда возможно повысить ликвидную продуктивность крупного рогатого скота.

Уровень молочной продуктивности зависит от такого селекционного признака, как живая масса коров. Значение оптимальной массы определяется посредством глубокого анализа продуктивности лучших стад. В Якутии местный симментальский скот имеет гены аборигенного якутского скота, не прихотливого, с высокой жизнеспособностью приспособленного к местным условиям Севера. Коровы в среднем имеют живую массу 400-450 кг, что ближе стандарта 1 класса данной породы.

Пригодность коров к машинному доению выясняется на основании таких селекционных признаков, как размер вымени, сосков и формы. Уделяется особое внимание равномерности выдаивания молока из четвертей вымени, скорости и полноте молокоотдачи. Предпочтение отдается экземплярам, имеющим ваннообразную форму вымени.

С каждым годом производство говядины имеет повышенный интерес потребителей к мясу постных сортов, особенности современной экономики способствуют появлению новых направлений в племенной работе с мясными породами животных. В результате многочисленных научно-производственных исследований были выявлены преимущества великорослых и широкотелых пород. По сравнению с мелкими, быстро осаливающими породами, они экономически более выгодны. Живая масса племенных коров должна быть около 500 кг, а самих быков-производителей – около тонны.

Большое значение имеет и молочность мясных пород, так от этого зависит развитие будущего потомства, а так же интенсивность роста телят. Телят мясных пород выращивают на подсосе в течение 6-8 месяцев под коровами кормиллицами или матери. Племенной скот должен обладать повышенной устойчивостью к неблагоприятным погодным условиям, иметь высокую резистентность организма. Комплексные мероприятия селекционно-племенных работ позволяет увеличить производство высококачественной говядины и питательного молока, отвечающего стандарту и техническому регламенту.

В сельскохозяйственных предприятиях и крупных крестьянских хозяйствах целесообразно организовать специализированные звенья и бригады по интенсивному выращиванию и откорму молодняка крупного рогатого скота.

В хозяйствах при выращивании телят под коровами-кормилицами рекомендуется выращивать под каждой коровой в среднем по 2 теленка на протяжении всей лактации. Под коровами с удоем до 800 кг, а также под первотелками следует выращивать по одному теленку.

На отдельных участках и фермах скота, специализированных по производству говядины, следует формировать стада коров и телок, к которым закрепляют быков-производителей мясных пород для проведения вольной случки. Нагрузка на 1 быка в зависимости от его возраста составляет 40-50 голов.

В условиях Якутии случка маточного поголовья проводится в летнее время на пастбище – июнь-август, а отел – февраль-апрель в скотопомещении, т.е. телята до выхода на пастбище успевают подрасти и окрепнуть.

В условиях республики особое значение в увеличении производства молока и говядины имеет максимально рациональное использование естественных пастбищ и сенокосов [32].

Особое значение приобретает при производстве говядины организация летнего нагула скота на пастбищах и последующий кратковременный интенсивный откорм в осенне-зимний период. Обычно в период пастбищного содержания молодняк за лето не достигает нужной живой массы и кондиции [8]. В течение 100 летних кормодней при суточном приросте 600-800 граммов у молодняка хорошо растет костяк и мускулатура, но убойная кондиция не достигается.

Научные исследования, практика передового опыта убедительно показывают, что рациональное и качественное использование естественных пастбищ (нагул скота) является доступным и высокоэффективным зоотехническим и экономическим методами повышения продуктивности скота и увеличения производства говядины с минимальными затратами дорогостоящих концентрированных кормов, средств и труда [3, 28, 30, 34].

Выращивание и откорм бычков симментальской породы на высоком уровне кормления имеет высокую экономическую эффективность. За период от рождения до 16-месячного возраста на 1 кг прироста бычки симментальской породы расходовали 6,18 ОКЕ – 6,5 [1, 24, 26].

В условиях Крайнего Севера осенний откорм крупного рогатого скота рекомендуется проводить под навесом, в сарае с сентября до 15-20 октября, (до наступления устойчивых морозов), а в скотопомещении – до декабря. Продолжительность осеннего откорма скота может длиться до 50-60 дней и более [27].

Увеличилось поголовье в табунном коневодстве – 171,1 тыс. голов (102,1 % по сравнению с показателями 2013 году).

Состояние коневодства республики заметно улучшается, за последние годы поголовье увеличилось на 21,6 %. По итогам последних лет в республике имеется 357 кооперативов, что на 22 %. Удельный вес численности поголовья в кооперативах в последнее время составил 40 % от общего поголовья. Наибольший прирост поголовья лошадей наблюдается в заречной центральной группе улусов и составляет 45 % от общего прироста поголовья [23].

Данное направление имеет ряд серьезных преимуществ перед другими отраслями животноводства – освоение пастбищ, недоступных для других видов сельскохозяйственных животных, высокая адаптационная способность и экономическая эффективность. Но вместе с этим имеет свои факторы сдерживающие развитие продукции – травеж дикими животными, низкая оплата труда, недостаточность кормовой обеспеченности в зимний период, природно-климатические условия данного региона что существенно снижают итоговый показатель [22, 23, 29].

Одним из ценных перспективных республике можно отнести молочную продукцию продуктов коневодства, молоко которых отличается высоким содержанием молочного сахара, богато различными витаминами, что особенно важно для северного региона. Молоко кобыл якутской породы лошадей является ценным сырьем для переработки [21, 23].

7.1. Селекционно-племенная работа в молочном скотоводстве

О состоянии и перспективах племенной работы в республике 9-10 апреля 2015 г. в министерстве сельского хозяйства и продовольственной политики РС(Я) проводился семинар «О комплексных мерах по развитию товарных скотоводческих хозяйств в РС(Я)».

В семинаре принимали участие ведущие специалисты отрасли и руководители сельскохозяйственных организаций, финансисты, экономисты, начальники улусных управлений сельского хозяйства.

На сегодняшний день в Якутии функционирует примерно 98 сельскохозяйственных организаций занимающихся селекционно-племенной работой. Из них 19 племенных репродукторов по направлению скотоводства – 1, табунному коневодству – 14, традиционному оленеводству – 3 и свиноводству – 1 хозяйство.

Всего в республике разводится 6 пород крупного рогатого скота – симментальская, холмогорская, якутская и недавно красная степная порода, калмыцкая, герефордская порода [6, 7, 9, 11, 12, 19, 25, 31, 33].

Удельный вес поголовья крупного рогатого скота в племенных репродукторах от общего поголовья республики составляет примерно 6,6 %, на начало 2015 года поголовье КРС составляет 12 614 голов, из них 6397 коров. Средний показатель 2014 года по республике надою молока от 1 фуражной

коровы, примерно составлял 1812,7 кг. Сравнительно надой молока в племенных хозяйствах составил 2327,7 кг.

Интересные показатели были получены в хозяйствах:

- К(Ф)Х «Удьур» Усть-Алданского (симментальская голштинизированная) – 3850 уг.;
- СХППК «Усть-Алдан» Усть-Алданского (красная степная) – 3639,5 кг.;
- ООО «Агрофирма Немюгю» (симментальская австрийской селекции) – 3515 кг. [10];
- ООО «Конезавод Борто» Хангаласского (холмогорская) – 3205,0 кг.;
- СХПК «Крестях» Сунтарского улуса (симментальская и красная степная порода) – 3 193,2 кг.;
- ОАО «Нам» Намского (холмогорская) – 2767,0 кг.;
- ООО «Кладовая Олекмы» Олекминского (холмогорская порода) – 2767,1 кг.;
- ООО «Нам» Верхневилуйский (симментальская) – 2621,0 кг.;
- ОАО «Кюндядинское» Нюрбинского (симментальская) – 2590,8 кг.;
- СХПК «Болугур» Амгинского 2509,4 кг.;
- СХПК «Тумул» Мегино-Кангаласского (симментальская) – 2373,0 кг.;
- КХ «Лонкур» Сунтарского (симментальская) – 2345,0 кг. и другие

На начало 2014 г искусственным осеменением охвачено 54 723 голов, что составляет – 68,6 % от общего маточного поголовья. В сравнении с 2013 годом охват осеменением коров увеличился на 31 %. От всего осемененного маточного поголовья содержится фактически в частном секторе – 27 302 головы, в КФХ – 13 186 голов и соответственно в кооперативах – 14 235 голов.

В 2014 году начат завоз крупного рогатого скота из других регионов России было приобретено 1042 головы КРС, в том числе, 347 голов скота молочного направления (красная степная и симментальская порода) и 695 калмыцкой породы, мясного направления.

7.2. Рост и развитие телок при формировании типа конституции

Важной задачей, которая стоит перед сельским хозяйством Якутии, несомненно является решение проблемы обеспечения населения в первую очередь продукцией животноводства.

В связи с этим повышение интенсификации отрасли связано с применением индустриальной технологией производства данного вида продукции.

Приоритетом в питании населения является производство молочных и мясных продуктов.

Увеличение производства молока и мяса связано с устойчивым развитием животноводства. В области производства продукции животноводства

необходимо разработать новые технологии выращивания скота и решать вопросы, связанные с воспроизводством стада.

Систематические научные исследования в области животноводства способствует разработке рекомендаций по дальнейшему увеличению продуктивности животных и устойчивого развития данной отрасли [2]. Таким образом, молочное и мясное животноводство является одной из главных отраслей сельского хозяйства Якутии.

Продуктивность животных определяет их конституция, которая формируется под влиянием наследственности и приспособления к условиям внешней среды. Тип конституции зависит от интенсивности формирования организма.

В качестве одного из диагностических признаков для определения конституционального типа была предложена Ю.К. Свечиным (1972).

Животные разных типов конституции характеризуется соответствующей абсолютной и относительной скоростью роста и индексами телосложения, что влияет на их физиологическое созревание.

При выращивании молодняка крупного рогатого скота необходимо исходит из главной задачи – получение высокопродуктивных животных крепкой конституции, отвечающих требованиям желательного типа породы, разводимой в хозяйстве. Пристальное внимание к типу телосложения достаточно оправдано исследованиями ряда отечественных и зарубежных ученых, которые показали, что практически все хозяйственно-биологические особенности животного наиболее полно проявляются в его конституции [18].

Изучение динамики роста и развития

Проанализировав данные периодичности роста костной, мышечной и жировой тканей К.Б. Свечин (1976) обосновал возможность достаточно точного определения типа телосложения телочек уже в раннем возрасте. Автор полагает, что именно с 9-10 месяцев жизни молодняк крупного рогатого скота начинает «складываться» во взрослых животных.

Им была предложена классификация конституции сельскохозяйственных животных, основанная на интенсивности формирования молодняка во взрослых животных. При использовании этого метода все животные отнесены к следующим типам (табл. 7.1).

Таблица 7.1

Распределение телок по интенсивности формирования

Тип конституции	Количество голов n	Спад относительной скорости роста, %	
		lim	$M \pm m$
Медленно формирующиеся	18	66-76	$71,0 \pm 0,40$
Умеренно формирующиеся	16	78-84	$81,0 \pm 0,25$
Быстро формирующиеся	16	86-94	$90,0 \pm 0,33$

Динамика живой массы телочек с различной степенью формирования во взрослых животных (табл. 7.2) показала, что быстро формирующиеся

особи, живая масса которых при рождении составляла 27,2 кг в 3, 6, 9 и 12 – месячном возрасте показали ($P > 0,05$) превосходство по этому показателю над медленно формирующимся сверстниками. Умеренно формирующиеся телочки в этот период занимали промежуточное положение. С 15-месячного возраста различия между группами животных по живой массе уменьшается и в полуторогодовалом возрасте наблюдается незначительное увеличение живой массы быстро формирующихся особей по сравнению с умеренно формирующимся на 5 кг.

Таблица 7.2

Живая масса телок, отнесенных к различным типам конституции по спаду относительной скорости роста, кг. ($M \pm m$)

Возраст, мес.	Тип конституции формирования		
	Медленно, n = 18	Умеренно, n = 16	Быстро, n = 16
1	30,1±1,2	28,0±1,1	27,2±1,1
3	84,3±3,3	87,8±3,6	95,2±3,9
6	139,1±5,5	148,1±6,2	156,7±6,5
9	186,8±7,4	197,0±8,2	208,2±8,6
12	234,7±9,3	245,6±10,2	257,7±10,7
15	279,3±11,0	291,7±12,1	297,3±12,3
18	319,6±12,6	334,4±13,9	336,5±14,0

За весь период выращивания с момента рождения до 18 – месячного возраста коэффициент увеличения живой массы составил в среднем 10-12, что является оптимальным нормативом интенсивности роста молочного скота.

Высшему уровню абсолютного прироста в этот период соответствует и высокий процент относительного прироста живой массы.

Неодинаковая напряженность роста выявляется во все периоды выращивания от рождения до 6 месяцев, от 6 месяцев до года и от года до 18-месячного возраста. Быстро формирующиеся животные течение 6 месяцев жизни сохраняли преимущество как по величине абсолютного, так и относительного приростов, тогда как в последующий период выращивания (6-12 мес.) тенденция резко меняется в пользу медленно формирующихся, а в дальнейшем – умеренно формирующихся особей. В период 12-15 месяцев быстро формирующиеся телочки уступали по величине среднесуточного прироста на 55,5 г. ($P > 0,01$) медленно формирующимся, и на 72,2 г. ($P < 0,001$) умеренно формирующимся телкам, а их относительный прирост составил 14,4; 17,3; 17,1 % соответственно по группам. В полуторогодовалом возрасте разность по живой массе была в пользу умеренно формирующихся ($P < 0,05$).

При достижении годовалого возраста телочки были подразделены на группы в соответствии их конституциональными признаками по классификации П.Н. Кулешова нежного, крепкого и грубого типов.

Таблица 7.3

Живая масса подопытных телок по типам конституции, кг ($M \pm m$)

Возраст, мес.	Тип конституции		
	Нежный, n = 18	Крепкий, n = 16	Грубый, n = 16
1	27,7 $\pm$ 1,1	28,6 $\pm$ 1,0	30,4 $\pm$ 1,4
3	85,0 $\pm$ 3,4	88,0 $\pm$ 3,2	95,5 $\pm$ 4,5
6	138,8 $\pm$ 5,5	149,0 $\pm$ 5,5	157,2 $\pm$ 6,3
9	187,2 $\pm$ 7,4	198,1 $\pm$ 7,3	208,7 $\pm$ 8,9
12	235,3 $\pm$ 9,3	247,0 $\pm$ 9,1	258,3 $\pm$ 10,7
15	280,1 $\pm$ 11,1	292,4 $\pm$ 10,8	299,0 $\pm$ 13,3
18	320,8 $\pm$ 12,6	332,5 $\pm$ 12,3	338,2 $\pm$ 14,7

В одинаковых условиях содержания и кормления между телочками подопытных групп отмечаются существенные различия в интенсивности роста по периодам.

С целью изучения формирования типа конституции подопытных телок на медленно формирующиеся, умеренно и быстро формирующиеся нами был использован функциональный принцип, базирующийся на интенсивности формирования молодняка во взрослых животных. Интенсивность формирования типа конституции определяли по коэффициенту спада относительной скорости роста 71 %, умеренно формирующиеся 81 %, а быстро формирующиеся 90 %. Достоверность разницы составила $P > 0,001$.

При проведении исследований подопытные телки при достижении годовалого возраста были подразделены в группы в соответствии с конституциональными признаками. Используя модельные отклонения были выделены телки нежного, крепкого и грубого типов. Изучение динамики живой массы телок с различной степенью формирования во взрослых животных показало, что быстро формирующиеся особи родившиеся с меньшей живой массой (27,2 кг) в 3, 6, 9 и 12 мес. возрасте имели более высокую массу (257,7 кг) по сравнению с телками медленно формирующимися (234,7 кг) и умеренно формирующимися (245,6 кг). Достоверность разницы составила $P > 0,1$. С 15 мес. возраста различия по живой массе между группами выравниваются и к 18 мес. возрасту телки медленно формирующиеся имели живую массу 319,6 кг, а умеренно и быстро формирующиеся соответственно 334,4 и 336,5 кг.

Динамика абсолютного прироста позволяет выявить общую для всех подопытных телок закономерность: в период с 6- до 15-месячного возраста все процессы в организме протекают в соответствии с общебиологическими законами роста и развития, тогда как от рождения до 6 мес. и в период 15-18 мес. кривая прироста, по группам имеет различную направленность.

Вышесказанное подтверждают данные, приведенные в табл. 7.4, где отмечается, что наибольшим абсолютным приростом живой массы от рождения до 3-месячного возраста отличались особи грубой конституции, которой составил 723 г. и быстро формирующихся – 755 г., что превышает аналогич-

ный показатель молодняка нежного типа на 23 % ($P < 0,05$), крепкого – на 9,79 % ($P < 0,05$). Таким образом по абсолютному приросту быстро формирующихся животных над своими умеренно и медленно формирующимися сверстниками составило 13,7 % ($P > 0,001$) и 25,4 %, соответственно ($P > 0,05$).

Среди телочек, отнесенных к нежному, крепкому и грубому типам лидирующее положение по живой массе заняли животные грубого типа. Достоверная разница в их пользу отмечается в возрасте 3 месяцев и составляет 10,5 кг. ($P < 0,05$), в 6 месяцев 18,4 кг. ($P > 0,05$). В остальные возрастные периоды преимущество по живой массе телок этой группы, незначительно и недостоверно.

Таблица 7.4

**Абсолютный и среднесуточные приросты подопытных телок
от рождения до 18-месячного возраста**

Периоды роста, мес.	Тип конституции, формирующиеся		
	Медленно, n = 18	Умеренно, n = 16	Быстро, n = 16
Абсолютный прирост, кг.			
0-3	54,2±2,1	59,8±2,5	68,0±2,8
3-6	54,8±2,2	60,3±2,5	61,5±2,6
6-9	47,7±1,9	48,9±2,0	51,5±2,1
9-12	47,9±1,9	48,6±2,0	49,5±2,1
12-15	44,6±1,7	46,1±1,9	40,0±1,7
15-18	40,3±1,6	42,7±1,7	38,8±1,6
Среднесуточные приросты, г.			
0-3	602,2±23,9	664,4±27,7	755,5±31,5
3-6	608,8±24,1	670,0±27,9	683,3±28,5
6-9	530,0±21,0	543,3±22,6	572,2±23,8
9-12	532,2±21,1	540,0±22,5	550,0±23,0
12-15	495,5±19,6	512,2±21,3	440,0±18,3
15-18	447,7±17,7	474,4±19,7	435,5±18,1
Абсолютный прирост, кг.			
Периоды роста, мес.	Нежный, n = 18	Грубый, n = 12	Крепкий, n = 20
Абсолютный прирост, кг.			
0-3	57,3±2,3	65,1±3,1	59,4±2,2
3-6	53,8±2,1	61,7±2,9	61,0±2,2
6-9	48,4±1,9	51,5±2,5	49,1±1,8
9-12	48,1±1,9	49,6±2,4	48,9±1,8
12-15	44,8±1,7	40,7±1,9	45,4±1,7
15-18	40,7±1,6	39,2±1,8	38,1±1,4
Среднесуточные приросты, г.			
0-3	636,6±25,2	723,3±34,4	660,0±24,4
3-6	597,7±21,7	685,5±32,6	677,7±25,1
6-9	537,7±21,3	572,2±27,2	545,5±20,2
9-12	534,4±21,2	551,1±26,2	543,3±20,0
12-15	497,7±19,7	452,2±21,5	504,4±18,7
15-18	452,2±18,0	435,5±20,7	445,5±16,5

Таблица 7.5

**Относительный прирост живой массы подопытных телок
различных типов конституции, %**

Возрастной период, мес.	Тип конституции формирования		
	Медленно, n = 18	Умеренно, n = 16	Быстро, n = 16
0-3	94,7	103,2	111,1
3-6	49,0	51,1	48,8
6-9	29,3	28,3	28,2
9-12	22,7	21,9	21,2
12-15	17,3	17,1	14,4
15-18	13,4	13,6	12,2
Возрастной период, мес.	Тип конституций		
	Нежный, n = 18	Грубый, n = 12	Крепкий, n = 20
0-3	101,7	103,3	101,8
3-6	48,0	48,2	51,1
6-9	31,5	27,8	30,6
9-12	23,7	21,1	21,2
12-15	16,7	14,4	16,8
15-18	13,5	12,5	12,8

При изучении линейного роста подопытного молодняка оказалось, что уже в ранние периоды онтогенеза телочки разных типов конституции отличались друг от друга по отдельным промерам экстерьера. Телочки нежного типа конституции рождались с высотой в холке на 3,0 см. ($P > 0,001$) выше своих сверстниц грубого типа конституции, а в 3 мес. это преимущество составляло 2,6 см. ($P < 0,05$) и сохранялось в период с 12 до 18 –месячного возраста. Для животных грубого типа конституции характерен более массивный костяк; их превосходство по обхвату пясти обнаруживается также с момента рождения и наблюдается во все периоды выращивания. Наибольшие различия между животными разных типов конституции проявились по достижении 12-месячного возраста. Телочки грубого типа конституции обладают более объемной грудью: разность обхвата пясти составляет 1,3 см. ($P < 0,05$), по обхвату груди за лопатками – 8,5 см. ($P > 0,001$) в 12 месячном возрасте и соответственно 1,1 см. ($P < 0,05$) и 10,3 см. ($P > 0,001$) в 18-месячном возрасте.

Быстро формирующиеся телочки до 12-месячного возраста превосходят медленно формирующихся не только по живой массе, но и по размерам тела. В годовалом возрасте преимущество в пользу быстро формирующихся отмечается по косой длине туловища на 5,6 см., высоте в холке на 3,7 см. Однако по истечении этого возраста умеренно формирующиеся подопытные телки по линейному росту значительно опережают своих быстро формирующихся сверстниц. Имея меньшую длину туловища, они отличаются высоконогостью ($P < 0,05$), обладают широкой и глубокой грудью ($P < 0,05$).

Несомненно, абсолютные значения промеров дают представление о типе конституции, однако наиболее правильное суждение о конституциональ-

ных особенностях можно сделать при использовании индексов телосложения, различия в которых меньше изменяются с возрастом.

При изучении телосложения телок, выделенных по спаду относительной скорости роста, выявлено значительное превосходство умеренно формирующихся животных по индексу сбитости и грудной во все периоды выращивания; по индексу костистости превосходство у быстро формирующихся животных прослеживается с момента рождения ($P < 0,01$), в 12 – ($P < 0,05$), 15 – ($P < 0,05$) и 18 – месячном возрасте ($P < 0,05$).

По нашим наблюдениям среди животных, выделенных по типу конституции, самые высокие индексы сбитости и костистости практически во все возрастные периоды имели телочки грубого типа конституции в сравнении с нежным типом конституции. Животное нежного типа конституции были более высоконоги.

По нашим исследованиям, телки медленно формирующегося типа имели нежный и крепкий тип конституции: представители этих типов составляют в группе медленно формирующихся животных соответственно 60,0 % и 32,1 %. Подавляющее количество умеренно формирующихся телок имеют крепкий тип конституции (58,5 %). Телки с быстро формирующимся типом конституции имеют 51,0 % грубого, 22,5 % – крепкого 26,5 % – нежного типов конституции.

Таким образом, грубый и крепкий типы конституции связаны с умеренными и быстрыми, а нежный тип конституции с медленным темпами физиологического созревания молодняка крупного рогатого скота.

Таблица 7.6

Индексы телосложения телок, отнесенных к различным типам конституции по спаду относительной скорости роста, %

Индексы телосложения	Быстро n = 16	Умеренно n = 16	Медленно n = 18
Возраст, месяцах 1			
Растянутости	104,7	101,4	95,8
Высоконогости	61,1	60,8	63,5
Грудной	60,0	59,0	57,0
Перерослости	106,9	106,0	105,9
Сбитости	104,0	102,9	103,0
Тазогрудной	92,0	91,2	91,0
Костистости	15,3	14,7	13,9
6			
Растянутости	108,3	103,9	97,9
Высоконогости	55,0	57,7	57,9
Грудной	66,5	63,0	62,0
Перерослости	103,0	102,0	102,0
Сбитости	104,4	102,0	100,1
Тазогрудной	105,0	104,1	102,5
Костистости	15,6	15,2	14,3

Окончание табл. 7.6

Индексы телосложения	Быстро n = 16	Умеренно n = 16	Медленно n = 18
12			
Растянутости	113,9	113,3	107,1
Высоконогости	51,0	52,3	54,4
Грудной	68,7	69,7	64,5
Перерослости	102,6	102,4	102,3
Сбистости	124,0	115,0	112,0
Тазогрудной	102,0	101,0	101,2
Костистости	15,9	15,2	14,6
15			
Растянутости	117,4	114,3	109,7
Высоконогости	49,1	49,3	52,5
Грудной	70,1	67,0	65,5
Перерослости	102,5	102,4	102,2
Сбистости	125,4	120,4	111,7
Тазогрудной	103,4	100,8	96,1
Костистости	15,7	15,7	14,4

Таблица 7.7

Индексы телосложения телок, отнесенных к различным типам конституции по индексам телосложения, %

Индексы телосложения	Грубый n12	Крепкий n20	Нежный n18
Возраст, месяцах 1			
Растянутости	104,0	101,4	96,1
Высоконогости	61,0	60,6	62,9
Грудной	59,4	59,3	57,3
Перерослости	107,0	105,7	106,0
Сбистости	103,9	104,2	102,9
Тазогрудной	91,9	91,1	91,0
Костистости	15,3	14,7	13,9
6			
Растянутости	107,7	103,5	97,8
Высоконогости	55,0	56,1	58,0
Грудной	64,7	62,7	60,6
Перерослости	102,9	102,4	102,0
Сбистости	104,5	102,7	100,0
Тазогрудной	105,0	104,0	102,1
Костистости	15,6	15,2	13,9
12			
Растянутости	112,7	113,2	105,9
Высоконогости	49,7	52,9	54,5
Грудной	67,9	66,6	65,3
Перерослости	102,3	102,3	102,2
Сбистости	124,2	115,8	112,0

Окончание табл. 7.7

Индексы телосложения	Грубый n12	Крепкий n20	Нежный n18
Тазогрудной	101,1	100,5	100,6
Костистости	15,8	15,3	14,3
15			
Растянутости	117,4	114,0	110,0
Высоконогости	48,2	49,2	52,6
Грудной	69,2	66,2	66,0
Перерослости	102,7	102,8	102,5
Сбистости	129,4	121,0	112,2
Тазогрудной	102,6	101,0	96,7
Костистости	16,0	15,5	14,5

Воспроизводительная способность

Анализ данных по племенным хозяйствам Якутии за ряд лет показывает, что живая масса ремонтных телок в 18-месячном возрасте составляет 334-364 кг. Однако значительное поголовье ремонтных телок холмогорской породы осеменяется в возрасте 2 лет и старше с живой массой 260-300 кг, что приводит дополнительным затратам, повышению себестоимости их выращивания.

Правильная организация выращивания и осеменение телок в 18-20 мес. возрасте является существенным резервом в повышении молочной продуктивности. В большинстве хозяйств Якутии отел первотелок происходит в возрасте 34-36 месяцев. Только в небольшом числе хозяйств с интенсивным выращиванием молодняка первый отел проводится в более молодом возрасте – 27-30 месяцев.

Интенсивность формирования телок оказывает влияние на воспроизводительные способности телок, их возраст при первом отеле, продолжительность плодonoшения, живая масса приплода, живая масса при плодотворном осеменении.

Таблица 7.8

Воспроизводительная способность подопытных телок, отнесенных к различным типам конституции, ($M \pm m$)

Показатели	Тип конституции формирования		
	Медленно	Умеренно	Быстро
Количество животных, гол.	18	16	16
Возраст при осеменении, мес.	21	20,8	20
Живая масса при плодотворном осеменении, кг.	355,6±16,4	359,2±17,2	360,5±17,0
Индекс осеменения	2,8	2,5	2,2
Возраст при отеле, мес.	31,5	30,3	29,6
Продолжительность плодonoшения, дней	285	280	283
Живая масса приплода, кг.	24,8	25,1	25,8

Снижение возраста плодотворного осеменения на один месяц у телок быстро формирующегося типа конституции отразилось на их лучшей оплодотворяемости. Индекс осеменения у телок быстро формирующегося типа конституции был ниже, чем у телок умеренно и медленно формирующихся типов конституции на 0,3; 0,6 соответственно.

Первотелки быстро формирующегося типа конституции отелились в возрасте 29,6 месяцев, умеренно формирующегося – 30,6 месяцев и медленно формирующегося типа конституции 31,5 месяцев.

Не менее важным показателем в селекционных программах является падеж молодняка. Нами проанализирована частота заболеваемости и выбытия телок различных конституциональных типов.

Как видно из данных табл. 7.9 за исследуемый период зарегистрировано 13 случаев заболеваний телок. Ветеринарная служба диагностировала две основные причины заболеваний – это простудные и желудочно-кишечные. Наибольший процент заболеваемости телок приходится на период до 6-месячного возраста (69,2 %) и от 6- до 12-месячного возраста (23,0 %). Это объясняется степенью функциональной зрелости молодняка в различные периоды онтогенеза. Однако важно, то что генетические различия между животными различных конституциональных типов по устойчивости к болезням и воздействию неблагоприятных внешних факторов сохраняются в неблагоприятных условиях внешней среды. Так в возрасте до 6 месяцев наибольшее количество заболевших животных отмечается среди медленно формирующегося типа конституции (33,3 %), нежного типа конституции (27,7 %), а среди умеренно формирующегося типа конституции их насчитывается 6,2 %, крепкого типа конституции – 10,0 %. Подобная тенденция отмечается до годовалого возраста.

Таблица 7.9

Заболеваемость и выбытие телок разных типов конституции

Показатели	В среднем		Тип конституции					
			Формирования					
	Гол.	%	Медленно	Умеренно	Быстро			
	Гол.	%	Гол.	%	Гол.	%	Гол.	%
Количество голов, всего	50		18	36,0	16	32,0	16	32,0
Случаев заболевания, всего	13	26	8	44,0	2	12,5	3	18,7
В т.ч. по периодам:								
0-6 мес.	9	69,2	6	33,3	1	6,25	2	12,5
6-12 мес.	3	23,0	2	11,1			1	6,25
12-18 мес.	1	7,7			1	6,25		
			Нежный		Крепкий		Грубый	
Количество голов, всего			Гол.	%	Гол.	%	Гол.	%
Случаев заболевания, всего			18	36,0	20	40,0	12	24,0
В т.ч. по периодам:								
0-6 мес.			9	50,0	2	10,0	2	16,6
6-12 мес.			6	27,7	1	5,0	2	16,6
12-18 мес.			2	11,1	1	5,0		

Во все периоды выращивания телок наблюдается неодинаковая напряженность роста. Так быстро формирующиеся телки имели более высокий абсолютный и среднесуточный прирост, а начиная с 12 мес. возраста среднесуточный прирост был выше у телок умеренно формирующихся.

При изучении линейного роста подопытных телок выявлено, что отличие их по отдельным промерам экстерьера. Так телочки нежного типа имели высоту в холке выше на 3 см. своих сверстниц, а более массивный костяк был у телок грубого типа конституции. Они имели глубокую и широкую грудь. Среди животных, выделенных по типу телосложения, высокие индексы сбитости и костистости имели телки грубого типа конституции по сравнению с нежным и крепким типом конституции. Умеренно формирующиеся животные по индексу превосходили быстро и медленно формирующихся телок. Для медленно формирующихся телок характерны нежный и крепкий тип конституции.

В результате проведенных исследований установлено, что грубый и крепкий тип конституции связаны с умеренным и быстрым типом формирования, а нежный тип конституции с медленным типом формирования.

7.3. Рост и развитие племенных телят в Элеврной ферме «Сыырдаах» пригородного хозяйства г. Якутска

Главный этап в системе племенной работы – целенаправленно выращивание здорового, хорошо развитого молодняка с улучшением условий его кормления и содержания. Для этого необходимо в каждом хозяйстве организовать специализированные фермы, бригады, отделения, куда ремонтных телок отбирают из племенных ферм и их кандидатов от коров с лучшей молочной продуктивностью и жирномолочностью, имеющих наиболее желательный тип.

Необходимо методы племенной работы поднять на качественно новую ступень, а именно: перейти на современную крупномасштабную селекцию по созданию скота желательного типа суровых условий Якутии.

Под желательным типом надо понимать тип животных наиболее удачно сочетающих высокую продуктивность с характерными наследственными, интерьерными, экстерьерными и адаптивными особенностями, разведение которых экономически рентабельно в конкретных природно-климатических, кормовых и других хозяйственных условиях зоны.

В летний пастбищный период использованы зеленые корма. Для телят были построены отдельные лагеря. В основном телята паслись на естественных равнинных лугах и аласах.

Для сравнительного изучения роста подопытных телок проводили наблюдения за изменением живой массы (ежемесячно взвешиванием), а также

следили за их развитием. Уровень роста и развития соответствовал по стандарту холмогорской породы.

Таблица 7.10

Изменение живой массы по периодам выращивания, кг

Возраст, мес.	Живая масса	
	Стандарт I класса холмогорской породы	Фактически по хозяйству
При рождении	30	21
6 мес.	130	123
9 мес.	195	180
12 мес.	240	223
15 мес.	280	271
18 мес.	320	312
26-27 мес.	400	385

Таблица 7.11

Рекомендуемое среднесуточное потребление кормов и питательных веществ ремонтными телками (в среднем на 1 голову)

Корма	6-9 мес.	9-12 мес.	12-15 мес.	15-18 мес.	18-24 мес.
Сено луговое, кг	6,5	5,0	5,0		8,0
Силос разнотравный, кг		7,0	8,0		10
Кормосмеси, кг			5,0		
Трава луговая, кг				20,0	
Комбикорм, кг	0,5	0,8	1,0	1,0	1,0
Соль поваренная, г	20,0	23,0	25,0	37,0	40,0
В рационе содержится:					
Кормовых единиц	3,24	4,2	5,1	5,6	6,2
Обменной энергии, МДж	48,5	62,4	65,2	68,0	70,0
Сухого вещества, кг	6,37	6,81	6,41	6,7	8,53
Переваримого протеина, г	387,7	427,7	477,8	461,1	542,9
Сырой клет., г	1822,3	1986,6	1965,4	1854,4	2524,3
Сыр. жира, г	185,4	225,0	241,8	216,7	300,4
Сахара, г	149,4	153,6	212,3	412,0	186,7
Кальция, г	34,2	39,7	50,9	45,6	51,7
Фосфора, г	19,2	23,9	31,0	20,3	32,0
Каротина, мг	102,0	141,7	135,4	531,0	200,5
Структура рациона, % по питательности:					
Сено луговое	80	60	25		50
Силос	-	20	30		30
Кормосмесь			25		
Трава луговая				80	
Комбикорм	20	20	20	20	20
Итого	100	100	100	100	100

Закключение. Выращиваемый молодняк с рождения должен получать полноценное питание по всем питательным веществам и кормов в достаточном количестве. Рациональное кормление молодняка крупного рогатого скота

с учетом биологических особенностей животных способствует нормальному росту, развитию и формированию высокой продуктивности и крепкой конституции, продлению сроков хозяйственной деятельности животных.

7.4. Технология выращивания телят в Элеверной фермы «Сырдах»

Племенная молочно-товарная ферма «Сырдах» при ГУП «Сахаплемобъединение» расположена на территории муниципального образования г. Якутск Тулагино-Кильдямского наслега в с. Сырдах. Основное направление деятельности хозяйства разведение высокопродуктивного крупного рогатого скота симментальской и холмогорской породы.

На текущее время ГУП «Сахаплемобъединение» имеет общее поголовье крупного рогатого скота 270 голов из них 120 голов -молодняка австрийской симментальской породы, в том числе 100 голов коров, 50 голов быков-производителей. Первостепенной целью для выработки эталонного хозяйства является выращивания молодняка.

Задача целенаправленного выращивания молодняка заключается в формировании высокопродуктивного стада. Это достигается путем применением интенсивной системы выращивания. Исходя из биологических потребностей растущего организма, установленной технологии кормления и содержания, весь цикл выращивания ремонтных телок можно подразделить на три периода: от рождения до 6, от 14 до 18, от 18 до 27 месячного возраста.

При достаточном полноценном кормлении с оптимальном содержанием протеина, минеральных солей и витаминов можно обеспечить дальнейший нормальный рост и развитие молодняка. Обеспеченность кормами телок до 6 месячного возраста (живая масса в конце периода 121 кг) в зимний период фактически составляет 81,7 % и равен 372 к.ед, см. табл. 7.12.

Таблица 7.12

Схема фактического кормления телок до 6 мес. возраста в зимний период (отел – декабрь)

Возраст		Живая масса в конце периода, кг	Суточная дача, кг				Минеральная подкормка, г соль поваренная
Месяцы	Декады		Молоко		Сено	Комбикорм	
			Цельное	Снятое			
I	1	38	5		приуч		-
	2		5		0,1		5
	3		5		0,2		5
За 1 месяц			150		3,0	-	100
II	4	55	3	3	0,5	0,3	10
	5		-	5	0,5	0,3	10
	6		-	5	1,0	0,3	10

Окончание табл. 7.12

Возраст		Живая масса в конце периода, кг	Суточная дача, кг				Минеральная подкормка, г соль поваренная
Месяцы	Декады		Молоко		Сено	Комбикорм	
			Цельное	Снятое			
За 2 месяц			30	130	20	9,0	300
III	7	71			1,5	1,0	10
	8			2	2,0	1,0	10
	9				2,0	1,0	10
За 3 месяц				20	55	30	300
IV	10	88			2,5	1,2	15
	11				2,5	1,2	15
	12				2,5	1,2	15
За 4 месяц					75	36	450
V	13	104			3,0	1,2	15
	14				3,0	1,2	15
	15				3,5	1,2	15
За 5 месяц					95	36	450
VI	16	121			3,5	1,0	20
	17				4,0	1,0	20
	18				4,0	1,0	20
За 6 месяц					115	30	600
Всего за 6 месяцев			180	150	363	141	2200
Кормовые единицы – 372			56	19,5	152,5	144	-
Переваримый протеин, кг – 37			9,9	5,2	9,1	12,7	-

Имеются случаи, когда молодняк выращивают в условиях переменного уровня кормления: зимой более скудный и менее полноценные рационы (основная причина из-за недостатка и низкого качества кормов), чем летом, что задерживает рост и развитие в этот период. Отставание в росте и развитии за зимний период не может быть полностью компенсировано организмом животного летом при полноценном кормлении. Поэтому хорошо развитый скороспелый молочный скот может быть выращен только в условиях бесперебойного полноценного питания в течение всего периода выращивания.

Ремонтные телки, приученные в раннем возрасте к потреблению объемистых кормов, способны потреблять 2-3 кг сена и до 5-6 кг силоса на 100 кг живой массы. В возрасте 6-12 месяцев телки съедают в сутки 7-8 кг силоса, а в возрасте старше года – до 15 кг. Обеспеченность кормами телок до 6 месячного возраста (живая масса в конце периода 130 кг) в летний период фактически составляет 83,2 % и равен 389,6 к.ед, см. табл. 7.13.

На летних пастбищах, обеспеченных водопоем и должной подкормке, телки в возрасте 6-9 месяцев фактически давали 700-720 г суточного прироста, годовалые телки осенью соответственно 650-665 г.

Интенсивное выращивание телок выгодно, при этом сроки выращивания сокращаются на 6-7 месяцев. Обеспеченность кормами телок до 6-12 месячного возраста фактически составляет 94 % и равен 646 к.ед, см. табл. 7.14.

Таблица 7.13

**Схема фактического кормления телок до 6 месячного возраста
(живая масса в конце периода 121 кг) отел – март**

Возраст		Живая масса в конце периода, кг	Суточная дача, кг					Минеральная подкормка, г соль поваренная
Месяцы	Декады		Молоко		Сено	Пастбищная трава	Комбикорм	
			Цельное	Снятое				
I	1	38	5		приуч			-
	2		5				5	
	3		5				5	
За 1 месяц			150				-	100
II	4	55	3	3	0,2		0,3	10
	5		-	5	0,5		0,3	10
	6		-	5	0,5		0,3	10
За 2 месяц			30	130	12		9,0	300
III	7	71			1,0		0,5	10
	8			2	1,0		0,8	10
	9				1,0		0,8	10
За 3 месяц				20	30,0		21	300
IV	10	88				5,0	1,0	15
	11					6,0	1,0	15
	12					7,0	1,0	15
За 4 месяц						180	30	450
V	13	104				8,0	1,0	15
	14					9,0	1,0	15
	15					10,0	1,0	15
За 5 месяц						270	30	450
VI	16	121				12,0	0,3	20
	17					13,0	0,3	20
	18					15,0	0,3	20
За 6 месяц						400	9,0	600
Всего за 6 месяцев			180	150	42	850	99	2200
Кормовые единицы – 389,6			56	19,5	17,6	195,5	101	-
Переваримый протеин, кг – 46,1			9,9	5,2	2,3	20,3	8,4	-

Таблица 7.14

**Фактический расход кормов на телку в возр. 6-12 месяцев
(в среднем на 1 гол.)**

Корма	Среднесу- точ. дача, кг	Продолж. периода, дней	Расход кормов на период выращ. с 6 до 12 мес., ц	Кормовая единица	Перевар. протеин, кг
Требуется по норме				681,0	69,6
Сено луговое	6,0	180	10,8	477,6	52,1
Силос разнотравный	5,0	90	4,5	76,4	6,8
Комбикорм	0,5	180	0,9	92,0	9,6
Соль поваренная, г	21,0	180	0,04		
Итого				646,0	68,5

Выводы: Особенно неполноценно кормят молодняк до 6 месячного возраста. Хотя за 6 месяцев выращивания норма кормления придерживается до 380 кормовых единиц – обеспеченность составляет 84,5 %. Старше 6 меся-

цев до 12 месяцев кормят молодняк ниже нормы на 20 %. Нетелей на 22 %, что и отражаются на рост и развитие, получают молодняк с низкой живой массой, что приводит снижению продуктивности и воспроизводства.

Заключение. Здоровых и хорошо развитых животных можно вырастить только на оптимальном уровне кормления, когда рационы полностью удовлетворяют потребностям растущего организма во всех питательных веществах, микроэлементах и витаминах в соответствующих пропорциях. Ремонтные племенные телки, выращенные на оптимальной норме кормления с включением достаточного количества цельного и обезжиренного молока, хорошего сена, сенажа, силоса и пастбищной травы с применением активного моциона на чистом воздухе, станут коровами молочного типа с достаточно высокой продуктивностью. Тип кормления телок в известной степени предопределяет будущую продуктивность коров, а оптимальный уровень кормления это определенная гарантия получения животных с продолжительной высокопродуктивной хозяйственной способностью.

7.5. Кормление племенного молодняка в условиях центральной Якутии

Главной задачей ОАО «Сахаплемобъединение» является улучшение качественного потенциального состава разводимых сельскохозяйственных животных и увеличение объема выпускаемой продукции производства животноводства Якутии.

Племенная работа имеет два основных направлений:

1. Селекция внутри популяции животных.
2. Распространение репродуктивного, качественного генофонда путем внедрения искусственного осеменения коров с высоким генетическим потенциалом.

Особое внимание при этом уделяется должному кормлению и содержанию животных в условиях специфических условиях Якутии.

Качественный уровень и полноценное кормление молодняка в после молочный период обеспечивает хороший рост и развитие, эффективно использовать корма, давать последующую высокую продуктивность. Недостаточное питание молодняка в послемолочный период приводит к задерживанию роста, нарушению нормального развития мышечной и костной ткани, увеличению срока полового созревания. Молодняк, выращенный при недостаточном кормлении, обычно является высоконогим, последующем снижается качественный и количественный показатель дальнейшей молочной продукции.

Ремонтные телки в возрасте 7-9 месяцев могут потреблять 18-21 кг зеленой массы, в 10-12 месяцев – 22-26, в 13-15 месяцев – 26-30, в 16-18 месяцев – 30-35 кг.

В 15-18 месячном возрасте, совпадающим с пастбищным содержанием, телки могут обойтись без подкормки концентратами [14]. При потреблении 27-32 кг пастбищной травы они дают по 600-700 г среднесуточного прироста. Хорошо развитые телки к концу пастбищного периода должны идти в случку.

В 18 месяцев живая масса достигает 310-320 кг. Телки рано осеменяются и вводятся в основное стадо, т.е. быстрее заменяют старых коров.

Кормление нетелей (в 18-26-27 месячном возрасте) должно быть в основном объемистым. При выращивании телок необходимо контролировать рационы по обеспеченности витаминами, макро- и микроэлементами. Обеспеченность кормами телок возраст от 1 до 2 лет фактически составляет 93 % и равен 1562 к.ед., см. табл. 7.15.

Таблица 7.15

**Фактический расход кормов на телку в возр. от 1 года до 2 лет
(в среднем на 1 гол.)**

Корма	Средне- суточ. дача, кг	Продолж. периода, дней	Расход кормов на период выращ. от 1 года до 2 лет, ц	Кормовая единица	Перевар. протеин, кг
Требуется по норме				1846	182
Сено луговое	4,0	240	0,96	403,2	44,2
Силос разнотравный	8,0	240	19,2	326,4	30,7
Трава луг. пастб.	16,0	125	20,0	460	40,0
Комбикорм	1,0	365	3,65	372,3	39,2
Соль поваренная, г	35	365	0,13	-	-
Итого				1562	154,1

Обеспеченность кормами телок в возрасте старше 2 лет фактически составляет 84,4 % и равен 2282,6 к.ед, см. табл. 7.16.

Таблица 7.16

**Фактический расход кормов на нетелей старше 2 лет
(в среднем на 1 голову)**

Корма	Средне- суточ. дача, кг	Продолж. периода, дней	Расход кормов на период выращ. с 2 лет, ц	Кормовая единица	Перевар. протеин, кг
Требуется по норме				2705	269,0
Сено луговое	6,0	240	14,4	604,8	66,2
Силос разнотравный	13,0	240	31,2	530,4	50,0
Трава луг. пастб.	27,0	125	33,7	775,1	53,9
Комбикорм	1,0	365	3,65	372,3	39
Соль поваренная, г	55	365	0,20	-	-
Итого				2282,6	209,1

Выводы: В элеваторной ферме «Сыырдаах» по возможности стараются вести целенаправленное выращивание ремонтных телок, но наблюдается недокорм молодняка с рождения до 2 лет.

Для развития кормовой базы скотоводства и целенаправленного выращивания ремонтного молодняка в элеваторной фермы «Сыырдаах» необходимо:

Улучшить кормовую базу с расширением посева многолетних трав под кормовые культуры (злаковые травы, костер безостый, волоснец сибирский, ежа сборная и др.) с применением новой техники и технологии. В хозяйстве организовано заготовка сенажа по новой технологии, но не полностью разработано подвоз рулонов и хранение.

Улучшить племенную работу с увеличением поголовья скота с высоким классом. Необходимо вести целенаправленное выращивание ремонтных телок с нормализацией кормления по всем периодам выращивания, как основу молочного стада, особенно в молочный период и довести кормление телят до нормы 450-500 к.ед., от 1 до 2 лет – 1846 к.ед., старше 2 лет – 2705 к.ед. [15, 16].

7.6. Кормление дойных коров в племенной ферме «Сыырдаах»

Для обеспечения племенных хозяйств в Центральной Якутии создана специализированная ферма по выращиванию симментальских и холмогорских пород в поселке Сырдах пригородного хозяйства МО г.Якутск.

Основной задачей хозяйства является повышение продуктивности местного скота и увеличение валового производства продукции скотоводства для обеспечения потребности населения на молочные и мясные продукты питания, и как вследствие этого снижением себестоимости продукции на продовольственном на рынке.

Специализированная ферма по выращиванию племенных телок входит к самостоятельным подразделениям к дальнейшему разведению молочных пород местного крупного рогатого скота.

- Организовано целенаправленное выращивание племенных ремонтных телок;
- Составлен план поставки племенного молодняка;
- Совершенствуется системы селекционно-племенной работы;
- Проводится улучшение генетического потенциала местных пород;
- Проводятся плановые мероприятия по оздоровлению крупного рогатого скота по современным ветеринарно-санитарным и зоотехническим требованиям.

В Якутии традиционно применяется стойловая и лагерно-пастбищная система содержания молочного скота. В зимнее время скот находится в помещении, в стойлах, а летом – вольно, в лагерях (сайылыках).

В элеваторной ферме «Сыырдаах» применяют привязной способ содержания. Каждая корова занимает одно стойло. Принимает корм из кормушки, воду пьют из автопоилки типа АП-2. Корм раздают кормораздатчиком КТУ-10 и с трактора. Доеение проводится молокопроводом с помощью доильных аппаратов типа АДМ-8.

Таблица 7.17

Расчет затрат на корм на 100 голов дойных коров

№	Наименование корма	на 1 гол. сут.	100 гол. сут.	На год	Цена (т)	Стоимость (т. руб.)
1	Сено	10	1000	270	4000	1080,0
2	Силос	20	2000	540	2500	1350,0
3	Сенаж	10	1000	270	3000	810,0
4	Концентрированные корма	4	400	146,4	10000	1464,0
5	Соль	0,15	15	5490	1700	93,3
6	Фосфаты	0,7	7	2562	1400	35,9
7	Корнеплоды	2,4	240	57,6	20000	1152,0
	Итого					5986,0

Сухостойных коров содержат в отдельных секциях с индивидуальной привязью, с ежедневным активным моционом или выгулом площадках в течение 3-4 часов и одновременным кормлением сеном.

Таблица 7.18

**Рацион коров в период сухостоя живая масса коров 400-440 кг,
 плановый годовой удой – 1500 кг**

Корма	кг	Структура, %	Кормовая единица	Обмен энергии, мдж	Переваримый протеин, г	Сухое вещество, г	Сырая клетчатка, г	Са, г	Р, г	Каротин, г	Сахар, г
Сено луговое	6,0	28,7	2,1	34,3	275	4,0	1315	25,5	11,0	75	100
Силос разнотравный	10,0	24,6	1,8	17,8	160	2,5	860	21,0	6,0	100	30
Комбикорм	1,0	12,4	1,0	10,5	90	0,8	49	6,9	8,7		60
Фактически дано		100,0	5,2	62,6	525	7,3	2224	53,4	25,7	175	190
Треб, по норме			6,0	75,0	665,0	10,0	2630	60,0	35,0	230,0	480
% обесп. в П.В.			86,7	83,5	79,0	73,0	84,6	89,0	73,4	76,1	39,6

Таблица 7.19

**Суточный рацион на стойловый период для дойных коров
 в период раздоя. Живая масса 400-450 кг, суточный удой 8-10 кг,
 жирность молока – 3,6 %**

Корма	кг	Содержится в рационе							
		Корм. ед.	ОЭ, мдж	СВ, мдж	ПП, г	Сахар, г	Са, г	Р, г	Каротинмг
Сено	8	3,4	54,4	6,8	368	128,0	30,4	17,6	120
Силос	15	2,5	27,0	3,7	240	45,0	25,5	19,5	171
Комбикорм	2	2,04	21,0	1,7	214	116,0	24,0	12,4	-
Фактически дано	-	8,0	102,4	12,2	822	289,0	80	50,0	291
Требуется по норме	-	8,0	106,0	11,6	880	600	78,0	46,0	320
Обеспеченность %	-	100	96,6	105,0	93,4	48,2	102,0	108	91

Массовый отел коров в э/ф «Сыырдаах» приходится на март-апрель месяцы года. Зимний отел начинается с ноября-декабря месяца. При отелах в феврале-апреле первый период лактации совпадает с летними месяцами, что способствует получению высоких удоев.

Заключение. Для достижения максимальной продуктивности коров в период раздоя в практике кормления применяют так называемое авансирование. После периода раздоя важно организовать кормление, чтобы не снизить удои. Значительное снижение дефицита энергии в этот период может быть достигнуто введением в рацион кормов, богатых энергией, концентратов, травяной муки, корнеклубне плодов и др. Оптимальное количество сена молочным коровам составляет 1,7-2 кг на 100 кг живой массы животного. Чтобы обеспечить животных витамином D, дача сена должна быть не менее 1,6-2 кг их массы. Силос рекомендуется вводить в рацион коров из расчета 3-4 кг на 100 кг живой массы. Кормовые корнеплоды – 1,0-1,5 кг на 1 кг молока. Концентрированные корма – 250-350 г на 1 кг молока. На 1 голову скормлено на 1,4 цн. меньше, чем в 2015 году, или на 19,2 цн. корм. ед. на 1 голову на текущий год. В летний период основу рационов составляют пастбищная трава. На одну голову приходится 11,5-12 к.ед.

Библиографический список к главе 7

1. Аликаев В.А. и др. Справочник по контролю кормления и содержания животных. – М.: Колос, 1982. – 319 с.
2. Баканов В.Н. и др. Кормление сельскохозяйственных животных. – ВО «Агропромиздат», 1989. – С. 280-300.
3. Винокуров И.Н., Черноградская Н.М., Григорьев М.Ф. Инновационные подходы к развитию сельского хозяйства: монография. – Украина: Одесса, Купrienko С.В., 2015. – 114 с.
4. Государственная программа Республики Саха (Якутия) «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2012-2016 годы». – Якутск, 2011.
5. Григорьев М.Ф. Привитие практического навыка студентам по технологии кормления и содержания крупного рогатого скота // Организация образовательного процесса в современных условиях: материалы учебно-методической конференции – Якутск : ЯГСХА, 2013. – С. 83-86.
6. Григорьев М.Ф., Борисов В.И., Черноградская Н.М., Пермяков Н.С. Начальные этапы акклиматизации и условия содержания кормления герефордского скота в товарной ферме «Герефорд» // Чугуновские чтения: Материалы VI республиканской научно-практической конференции, 19 марта 2013 г. – Якутск: ЯГСХА, 2013. – С. 26-28.
7. Григорьев М.Ф., Черноградская Н.М. Нормы кормления для откормочных бычков герефордской породы с использованием в рационе местных

адаптогенов в условиях Якутии // Научные труды SWorld. – 2014. – Т. 28, № 3. С. 3-7.

8. Григорьев М.Ф., Черноградская Н.М. Откорм молодняка крупного рогатого скота в КХ «Комплекс» Чурапчинского улуса // В сборнике: Теоретические и практические аспекты развития современной науки материалы IX международной научно-практической конференции / Под ред. А.Ф. Долматова. – 2013. – С. 45-48.

9. Григорьев М.Ф., Черноградская Н.М. Условия содержания, кормления герефордского скота в товарной ферме «Герефорд» СХПК «Чурапча» в условиях Якутии // В сборнике: Интеграция науки и практики как механизм эффективного развития современного общества Материалы IX Международной научно-практической конференции / Под ред. А.Ф. Долматова. – 2013. – С. 55-58.

10. Григорьев М.Ф., Черноградская Н.М. Повышение молочной продуктивности коров крупного рогатого скота симментальской породы привезенных из Австрии в условиях Якутии // Теоретические и практические аспекты развития современной науки: сб. ст. по материалам IX Международной научно-практической конференции. 16 октября 2013 г. – М.: ИСИ, 2013. – С. 40-44.

11. Григорьев М.Ф., Черноградская Н.М., Винокуров Н.В. Повышение адаптационных способностей мясного скота в условиях Якутии // В мире научных открытий. 2014. № 4. С. 658.

12. Григорьев М.Ф., Черноградская Н.М., Пермьяков Н.С. Нормы кормления привозного герефордского скота на мясо с использованием в рационе местных адаптогенов в условиях Якутии // Зоотехния. – 2014. – № 6. – С. 10-11.

13. Ефремова Л.Е., Захарова Л.Н., Григорьев М.Ф. Качество кисломолочной продукции СХПК «Чурапча» Чурапчинского улуса // «Чугуновские чтения»: сб. ст. по материалам VI республиканской научно-практической конференции посвященная 75-летию академика АН РС(Я), профессора Чугунова А.В. 19 марта 2013г. – Якутск: ФГБОУ ВПО Якутская ГСХА, 2013. – С. 35-37.

14. Ильин К.А., Захарова Л.Н., Григорьев М.Ф. Кормление и содержание коров в СХПК «Мугурдаах» Абыйского улуса и перспектива развития животноводства на Севере // «Чугуновские чтения»: сб. ст. по материалам VI республиканской научно-практической конференции посвященная 75-летию академика АН РС(Я), профессора Чугунова А.В. 19 марта 2013 г. – Якутск: ФГБОУ ВПО Якутская ГСХА, 2013. – С. 38-40.

15. Калашников А.П., Клейменов Н.И., Бананов В.Н. и др. Нормы и рационы кормления сельскохозяйственных животных: учебник – М., 2003. – 456 с.

16. Макарец Н.Г. Кормление сельскохозяйственных животных: учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – Калуга: Изд-во «Ноосфера», 2012. – 635 с.

17. Местников А.А., Захарова Л.Н., Григорьев М.Ф. Племенная работа в скотоводстве СХПЖК «Бэйдинэ» Усть-Алданского улуса // «Чугуновские чтения» : сб. ст. по материалам VI республиканской научно-практической конференции посвященная 75-летию академика АН РС(Я), профессора Чугунова А.В. 19 марта 2013 г. – Якутск: ФГБОУ ВПО Якутская ГСХА, 2013. – С. 48-50.

18. Панкратов В.В. Биологические особенности роста и развития молодняка крупного рогатого скота в условиях Якутии: монография / В.В. Панкратов, В.В. Сысолятина, В.И. Скрябина; М-во образования и науки Российской Федерации, Якутская государственная сельскохозяйственная академия, ГОУ ВПО Якутский государственный университет им. М.К. Аммосова. – Якутск, 2010. – 115 с.

19. Панкратов В.В., Григорьев М.Ф., Черноградская Н.М., Винокуров Н.В. Влияние местных адаптогенов на динамику живой массы бычков герефордской породы в условиях Якутии // Научное обозрение. – 2014. – № 11-1. – С. 10-13.

20. Румянцев В.А., Григорьев М.Ф. Высокоэффективные зеленые корма в зимний период для животноводства Якутии // Актуальные вопросы современной науки. – 2014. – № 38. – С. 155-161.

21. Сидоров А.А., Григорьев М.Ф., Мачахтырова В.А. Физико-химические показатели молока кобыл якутской породы лошадей // Сельское, лесное и водное хозяйство. – 2014. – № 1 (28). – С. 5.

22. Сидоров А.А., Григорьев М.Ф., Мачахтырова В.А. Некоторые особенности технологии содержания и оценка экстерьера якутской породы лошадей // Современные научные исследования и инновации. – 2014. – № 2 (34). – С. 14.

23. Сидоров А.А., Григорьев М.Ф., Панкратов В.В. Изучение молочной продуктивности и оценка качества кобыльего молока якутской породы лошадей как традиционного сырья для кумыса // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 1. – С. 386.

24. Топорова Л.В. и др. Практикум по кормлению сельскохозяйственных животных. – М., «КолосС», 2004. – 295 с.

25. Федорова Р.Д., Григорьев М.Ф., Черноградская Н.М., Панкратов В.В. Хозяйственно-биологические особенности герефордского скота в начальном этапе акклиматизации в условиях Якутии // Чугуновские чтения: Материалы VI республиканской научно-практической конференции. 19 марта 2013 г. – Якутск: ЯГСХА, 2013. – С. 94-96.

26. Хохрин С.Н. Кормление сельскохозяйственных животных. – М.: «КолосС», 2004. – 510 с.

27. Черноградская Н.М. Рекомендации кормление молочного скота и выращивание ремонтных телок в условиях Якутии [Электронный ресурс]. – Якутск: СВФУ им. М.К. Аммосова, 2013. – Режим доступа: moodle.ysu.ru.

28. Черноградская Н.М., Григорьев М.Ф., Сидоров А.А. Практика использования местных нетрадиционных кормовых добавок в животноводстве Якутии // Сельскохозяйственные науки и агропромышленный комплекс на рубеже веков. – 2014. – № 7. – С. 68-74.
29. Черноградская Н.М., Григорьев М.Ф., Сидоров А.А. Содержание и кормление янского типа лошадей якутской породы в КХ «Тунгэсэй» Верхоянского района // Сельское, лесное и водное хозяйство. – 2014. – № 2 (29). – С. 3.
30. Черноградская Н.М., Николаева Н.А., Григорьев М.Ф. Научные основы совершенствования кормления, молочной продуктивности крупного рогатого скота холмогорской породы в Центральной Якутии // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 12-9. – С. 1947-1951.
31. Чугунов А.В., Григорьев М.Ф., Черноградская Н.М. Поведенческие реакции и физиологические параметры бычков герефордского скота на фоне использования адаптогенов // Российский научный журнал. – 2015. – № 1 (44). – С. 330-333.
32. Чугунов А.В. и др. (Панкратов В.В., Черноградская Н.М. в соавторстве). – Продуктивное животноводство Якутии. – М., КолосС, 2009. – 456 с.
33. Grigoriev M.F., Chernogradskaya N.M. Norms for fattening hereford steers using local adaptogens in conditions of Yakutia // Modern scientific research and their practical application. Volume J21409. November 2014. 34-38 p.
34. Nikolaeva N.A., Pankratov V.V., Chernogradskaya N.M., Grigoriev M.F. The Use of Feed Additives in the Diet of Cows and Young Cattle in Yakutia // Biosciences Biotechnology Research Asia, August 2015. Vol. 12(2), 1651-1657.

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ НЕБЛАГОПРИЯТНОЙ ГЕОПОЛИТИКИ И МИРОВОЙ КОНЬЮНКТУРЫ

8.1. Антикризисный план Правительства и курс на импортозамещение

Подготовленный в целях обеспечения устойчивого развития экономики и социальной стабильности в период наиболее сильного влияния неблагоприятной внешнеэкономической и внешнеполитической конъюнктуры Антикризисный План Правительства РФ (согласно Распоряжению от 27 января 2015 года № 98-р.) предполагает первоочередные мероприятия по обеспечению устойчивого развития экономики и социальной стабильности в 2015 году [10, 13].

План нацелен на обеспечение устойчивого развития экономики и социальной стабильности в период наиболее сильного влияния неблагоприятной внешнеэкономической и внешнеполитической конъюнктуры.

Ключевые направления действий Правительства Российской Федерации включают в себя поддержку импортозамещения и экспорта по широкой номенклатуре несырьевых, в том числе высокотехнологичных товаров, содействие развитию малого и среднего предпринимательства, в том числе вовлеченного в производство продукции, предназначенной на экспорт.

Результативность работы по данным направлениям предполагает эффективное применение всех созданных инструментов промышленной политики, прежде всего для обеспечения импортозамещения и поддержки экспорта, в том числе с привлечением значительных объемов прямых иностранных инвестиций (проектное финансирование, гарантии, фонд поддержки промышленности, индустриальные парки, государственные закупки, государственно-частное партнерство); формирование и начало реализации Национальной технологической инициативы на основе передовых достижений российской и мировой фундаментальной науки, использования создаваемой инновационной инфраструктуры (инновационный центр «Сколково», наукограды и технопарки, ведущие университеты, институты инновационного развития).

8.2. Необходимость диверсификации экономики

Проблему импортозамещения, как правило, связывают с решением одной из основных задач экономики России – ее диверсификацией. Однако

попытка разработать целостную политику была предпринята только после введения санкций. Так, о необходимости преодоления критической зависимости от зарубежных технологий и промышленной продукции говорилось в послании Президента РФ Федеральному Собранию в конце 2014 года.

В настоящее время, по оценкам правительства, доля импорта в различных отраслях экономики крайне высока. К примеру, Россия импортирует в гражданском самолетостроении более 80 % комплектующих, в тяжелом машиностроении – порядка 70 %, в нефтегазовом оборудовании – 60 %, в энергетическом оборудовании – около 50 %, в сельхозмашиностроении в зависимости от категории продукции – от 50 % до 90 % деталей и т.д. (Гарант).

Как отмечал весной 2015 года Председатель Правительства РФ Д.А. Медведев в ходе рабочего совещания по вопросам исполнения объявленного Президентом РФ курса на импортозамещения: *«Курс на импортозамещение должен учитывать и наши интересы прежде всего, и наши международные обязательства ... учитывать наработанные кооперационные связи с нашими партнерами, которые уже инвестировали средства в нашу промышленность, сельское хозяйство и принесли современные технологии».*

8.3. Отказ от сырьевой зависимости

Импортозамещение позиционируется как стратегическое направление работы на ближайшие годы, вне контекста всякого рода санкций и так далее. Курс на максимально возможное заполнение определенных рыночных ниш были российскими товарами отвечает в полной мере национальным интересам. Снижение зависимости экономики от сырьевой составляющей, необходимость наращивать выпуск продукции с более высокой добавленной стоимостью, продукции более высоких переделов, потребность в госпрограммах в гражданских отраслях промышленности и в сельском хозяйстве – все это задачи к исполнению в рамках объявленного Президентом курса на импортозамещение.

Вместе с тем, курс на импортозамещение не означает тотальное замещение всего импорта, принимая во внимание сложившееся исторически очевидное конкурентное превосходство мировых лидеров во многих отраслях промышленности (автомобилестроение, компьютерная техника, др.).

8.4. Протекционизм против открытой экономики

Уровень государственной поддержки в самых разнообразных формах у зарубежных производителей зачастую существенно выше, чем в России. Страны, которые без всяких условий открывали свои рынки, нередко теряли целые

секторы национальной экономики. Это произошло и в России в 1990-е годы. Во многих отраслях доля импорта остается преобладающей. Так, доля импорта в станкостроении оценивается приблизительно в 90 %, в тяжёлом машиностроении – порядка 70 %, в нефтегазовом оборудовании – 60 %, в энергетическом оборудовании – около 50 %, в сельхозмашиностроении в зависимости от категории продукции – от 50 до 90 %. Даже в гражданском самолетостроении импорт, к сожалению, носит подавляющий характер – более 80 %.

Решение о вступлении во Всемирную торговую организации (ВТО) справедливо вызывает волну протеста со стороны отечественных товаропроизводителей. Обеспечиваемый в результате этого свободный и не ограниченный выход на российский рынок конкурентов нельзя считать политикой протекционизма, но вместе с тем является осознанным выбором руководства страны. Иначе как можно было бы объяснить выстраданный в течение десятилетия шаг. Очевидно, необходимо сопоставлять политические дивиденды с прямыми экономическими выгодами / потерями страны. Участие в ВТО – фактически официальное заявление России о приверженности курсу открытой экономики и лояльности принципам международной торговли, разделяемым большинством передовых развитых и локомотивом идущих развивающихся стран [9, 10, 13].

В рамках Евразийского экономического союза часть полномочий была делегирована на наднациональный уровень по вопросам торговой политики, таможи и тарифов, технического регулирования. В этих условиях курс на импортозамещение должен быть разумным, продуманным, учитывая и наши интересы, международные обязательства, а также наработанные кооперационные связи с партнёрами, которые уже инвестировали средства в промышленность, производство, сельское хозяйство.

8.5. Комплексный подход в реализации курса на импортозамещение

В соответствии с «антикризисным планом» Правительства РФ главная задача – выработка и реализации комплекса мер в рамках объявленного курса на импортозамещение.

За последнее время уже сформирован достаточно разнообразный набор инструментов государственной поддержки импортозамещения.

Существует ряд механизмов субсидирования процентных ставок в различных государственных программах. Это и софинансирование исследований, различного рода грантовая поддержка, преференции при государственных закупках. Это предпроизводственное финансирование, то есть подготовка к дальнейшему серийному производству. По отдельным видам приоритетного оборудования применяется механизм ускоренной амортизации. Созданы

институты развития. Начал функционировать механизм проектного финансирования, первые проекты отобраны в основном в сельском хозяйстве, но и в ряде других отраслей [13].

Сформирована правительственная комиссия по импортозамещению.

В регионах сформирована специализированная инфраструктура: это промышленные парки, бизнес-инкубаторы. Практически любой активно развивающийся регион имеет подобного рода подразделения. Результатами этой работы должен быть выпуск качественных товаров, конкурентоспособных по отношению к импортным аналогам. Для этого на государственном уровне необходимо обеспечить координацию, сконцентрировать ресурсы поддержки на наиболее перспективных проектах, заинтересовать предпринимателей инвестировать деньги в выпуск более качественной, чем ранее, продукции или просто абсолютно новой продукции.

8.6. Отраслевые планы по поддержке приоритетных проектов

Министерством промышленности и торговли РФ утверждены отраслевые планы, при составлении которых аккумулировались предложения всех субъектов Федерации, институтов развития, Российской академии наук. Отраслевые планы были составлены в результате оценки и ранжирования более 4000 проектов импортозамещения на основе перечня приоритетных и критических видов продукции, отобрано 2059 проектов. [8] Данные планы прошли обсуждение с профессиональными объединениями, экспертами из отраслей, в первую очередь потребителей в рамках нашего общественного совета при Министерстве. Они согласованы с профильными министерствами и крупнейшими компаниями, формирующими спрос на соответствующую продукцию.

Под приоритетными направлениями гражданской промышленности понимаются отрасли промышленного производства, закрепленные в подпрограммах государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» (утверждена постановлением Правительства РФ № 328 от 15 апреля 2014 г.

Для субсидирования и государственной поддержки определены следующие приоритетные направления промышленности:

- Автомобильная промышленность.
- Транспортное машиностроение.
- Легкая промышленность.
- Производство композитов.
- Энергетическое машиностроение.
- Металлургия.
- Тяжелое машиностроение.

- Промышленные технологии.
- Химический комплекс.
- Лесопромышленный комплекс.
- Индустрия детских товаров.
- Станкоинструментальная промышленность.
- Сельское хозяйство.
- Машиностроение для пищевой промышленности и сельского хозяйства.
- Машиностроение для специальных производств.

Для координации работы по импортозамещению в нефтегазовом секторе создана межведомственная рабочая группа, объединившая представителей Минэнерго, Минприроды, других органов исполнительной власти, а также сформирован научно-технический совет, состоящий из экспертов отраслевых ассоциаций, научных учреждений и промышленных предприятий. На площадке данного совета совместно с компаниями-потребителями определена потребность по всем видам оборудования, которое не производится на территории России, проанализированы возможности выпуска этой номенклатуры на наших российских предприятиях. Формат работы не исключает присутствие также иностранных компаний для участия в планах импортозамещения.

Более половины импортозависимых позиций, вошедших в отраслевой план, наши машиностроители смогут заместить в течение ближайших двух-трёх лет. Уже реализуется несколько инвестиционных проектов создания приоритетных видов оборудования для нужд ТЭКа. Например, строительство комплексов гидроразрыва пластов, которое реализуется консорциумом «Русская факторинговая компания» совместно с «Сургутнефтегазом». «Уралмаш» разрабатывает систему привода для установок бурения вторых и горизонтально направленных стволов.

В целом абсолютно все машиностроители говорят о том, что успешность реализации проектов импортозамещения во многом зависит от получения долгосрочных заказов от российских нефтегазовых компаний. В качестве меры стимулирования закупок высокотехнологичного российского оборудования предлагаем использовать механизм ускоренной амортизации для основных фондов отечественного производства. Причём это касается не только нефтегазового машиностроения, а когда речь идёт об основных фондах технологического оборудования для основной деятельности наших компаний. Надо отдать должное, сами нефтегазовые компании активизировались в плане импортозамещения в своей закупочной деятельности. Они уже создали специальные подразделения внутри холдингов, утвердили внутренние регламенты и планы локализации востребованного оборудования.

Минпромторг в настоящее время осуществляет координацию этого процесса, синхронизируя потребности нефтегазовых компаний с возможностями российских машиностроителей [8].

Особого внимание необходимо в области отечественного сельхозмашиностроения. Поддержку спроса на новейшую сельхозтехнику призваны обеспечить меры, предусмотренные Правительством РФ в форме компенсации в рамках импортозамещения скидок на отечественную технику и льготный лизинг.

Одним из приоритетных направлений в этой отрасли является создание колёсных тракторов третьего, четвёртого класса, в первую очередь с системой автоматического управления при выполнении технологических операций. Этот проект реализуется концерном «Тракторные заводы», который инвестирует 700 млн. рублей собственных средств, а со своей стороны государство предоставляет компании субсидию на проведение НИОКР. Тем самым в импортозамещении реализуется принцип государственно-частного партнёрства. Потенциальная потребность до 2020 года в тракторах этого класса – около 160 единиц. Проект имеет высокую бюджетную эффективность. Прирост поступления налогов и сборов за счёт выпуска инновационной продукции оценивается в размере 1,2 млрд. рублей уже к 2020 году.

8.7. Фонд развития промышленности

Наряду с уже реализуемыми субсидиарными мерами поддержки особая роль в импортозамещении возлагается на вновь созданный Фонд развития промышленности, который обеспечит льготное финансирование, в первую очередь в предпроизводственной стадии проектов. Только за последние три месяца фонд получил более 600 заявок на общую сумму порядка 240 млрд. рублей от разных, соответственно, компаний и регионов. С имеющимся капиталом в 20 млрд. рублей Фонд жёстким образом отбирает заявки, выбирая наиболее приоритетные проекты [11].

Отраслевые планы тесно связаны с регуляторными механизмами, которые сфокусируются на задачах импортозамещения. Для этого в первую очередь необходимо нормативно закрепить критерии отнесения промышленной продукции к товару, произведённому на территории Евразийского союза, чтобы обеспечить синхронизацию по данному направлению с партнёрами в других странах Евразийского союза.

Минэкономразвития подготовлены поправки к 44-му федеральному закону, касающиеся заключения долгосрочных контрактов на поставку отечественной продукции, которые должны быть увязаны с механизмом специальных инвестиционных контрактов, предусмотренных законом о промышленной политике [9, 10, 11].

Большую роль в содействии импортозамещению играет система стандартизации. Подготовлены поправки в законодательство о контрактной системе, по которым преимущество при осуществлении закупок отдаётся про-

дукции, соответствующей национальным стандартам. Важнейшую роль в реализации разработанных планов и координации этой работы с крупнейшими потребителями сыграет комиссия при Правительстве РФ по импортозамещению.

В общей сложности речь идёт примерно о 2,5 тыс. проектов, которые будут реализовываться в России с целью замещения той продукции и тех видов оборудования, технологий, которые рационально замещать, по которым может быть реальный коммерческий эффект, где это не является искусственной мерой, а где это действительно разумно, выгодно и может привести к положительным результатам в целом для российской экономики.

Большая часть этих проектов относится к промышленности, частично проекты связаны с другими отраслями, такими, например, как программное обеспечение, если говорить о компетенции Минкомсвязи РФ. Значительная доля проектов была представлена регионами России. Предложения основаны на реальных запросах инвесторов, приходящих к руководителям регионов и желающих размещать свои производства на территориях регионов, а также предприятий уже работающих в регионах, которые имеют определённые компетенции. Данная инициатива относится не только к промышленно развитым регионам, но и таких регионов, как регионы Северного Кавказа и Дальнего Востока.

8.8. Меры государственной поддержки экспорта в Российской Федерации

Государственное финансовое содействие организациям-экспортерам перерабатывающих производств осуществляется в соответствии с Концепцией развития государственной финансовой (гарантийной) поддержки экспорта промышленной продукции в Российской Федерации, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 14 октября 2003 г. № 1493-р (далее – Концепция).

К мерам государственной финансовой поддержки экспорта относятся:

- гарантирование экспортных операций;
- долгосрочное и среднесрочное экспортное кредитование;
- возмещение части процентных ставок по экспортным кредитам;
- страхование экспортных кредитов от коммерческих и политических рисков.

Внешэкономбанк определен Правительством Российской Федерации координатором деятельности по финансовой поддержке экспорта и рассмотрению заявок на получение такой поддержки в режиме «одного окна». Внешэкономбанк не является коммерческим банком, а выполняет функции

института развития¹. Организации, входящие в Группу Внешэкономбанка, действуют в интересах обеспечения повышения конкурентоспособности российской экономики, ее диверсификации, стимулирования инвестиционной деятельности [1, 10, 11].

Внешэкономбанк координирует деятельность по поддержке экспорта дочерних организаций в целях достижения максимального синергетического эффекта.

8.9. Поддержка экспорта в группе Внешэкономбанка

Внешэкономбанк участвует в инвестиционной деятельности и предоставляет экспортные кредиты, оказывает гарантийную поддержку российским экспортерам при осуществлении экспорта российской промышленной продукции (товаров, работ, услуг) в соответствии с Меморандумом о финансовой политике Внешэкономбанка [1].

В своей деятельности Внешэкономбанк ориентирован на оптимизацию бизнес-процессов и комплексность предлагаемых решений. Ключевыми задачами по этому направлению является повышение доступности финансовых продуктов Группы Внешэкономбанка и сокращение сроков рассмотрения обращений клиентов.

В целях совершенствования механизма взаимодействия между участниками Группы Внешэкономбанка разработан Порядок предоставления Внешэкономбанком и его дочерними организациями финансовой поддержки для целей поставок российской высокотехнологичной продукции на внешние рынки, который позволяет сократить сроки рассмотрения заявок иностранных покупателей и российских экспортеров, а также устанавливать конкурентоспособную процентную ставку по кредитам в целях финансирования российского экспорта, в том числе благодаря предоставлению страхового обеспечения ОАО «ЭКСПАР».

Данный порядок регламентирует взаимодействие по обеспечению экспортного финансирования (кредит покупателю) готовой продукции, а также ограничивает общий срок принятия решения о финансировании отдельных экспортных поставок российской высокотехнологичной продукции 90 днями с момента поступления в Банк соответствующей заявки, при условии наличия полного комплекта необходимых документов. Внешэкономбанк

¹ Деятельность Внешэкономбанка регулируется специальным законом № 82-ФЗ «О банке развития», вступившим в силу 4 июня 2007 года. Банк не конкурирует с коммерческими кредитными организациями и участвует только в тех проектах, которые не могут получить финансирование частных инвесторов. Согласно меморандуму о финансовой политике, Внешэкономбанк предоставляет кредиты, гарантии и поручительства по проектам, срок окупаемости которых превышает 5 лет, а общая стоимость – более 2 млрд. рублей.

также разрабатывает другие решения по развитию направления поддержки экспорта в Группе [1, 2, 3].

В целях организации комплексного предоставления информационно-консультационных услуг для российских экспортеров в режиме «одного окна» на сайте Внешэкономбанка создан Сервис запросов по основным темам финансирования экспорта. Воспользовавшись данным сервисом, экспортеры могут оперативно получить справочную информацию по вопросам финансирования экспорта, осуществляемого Группой Внешэкономбанка.

8.10. Роль институтов развития в обеспечении государственной поддержки внешнеэкономической деятельности

Финансовая поддержка экспорта осуществляется по следующим направлениям:

- Налоговое регулирование внешнеэкономической деятельности.
- Государственные гарантии Российской Федерации.
- Льготное кредитование иностранных покупателей.
- Финансирование экспортных операций Внешэкономбанком.
- Страхование экспортных кредитов АО «ЭКСПАР».
- Финансирование экспортных операций АО «Росэксимбанк».
- Кредитование малого и среднего бизнеса АО «МСП Банк».

В 2011 году Банком создано ОАО «Российское агентство по страхованию экспортных кредитов и инвестиций» (ОАО «ЭКСПАР»), которое оказывает страховую поддержку российским экспортерам. В рамках Группы также работают крупнейшая российская лизинговая компания ОАО «ВЭБ-лизинг» и ЗАО РОСЭКСИМБАНК – банк-агент по предоставлению государственных гарантий.

В 2013 г. в структуре Внешэкономбанка был создан Департамент финансирования экспорта.

В 2014 году начал работу Комитет по экспорту и внешнеэкономической стратегии при наблюдательном совете Внешэкономбанка. Комитет оказывает содействие и дает рекомендации наблюдательному совету Внешэкономбанка по координации во Внешэкономбанке и его дочерних организациях мероприятий комплексной поддержки экспорта, а также в сфере внешнеэкономической деятельности, по совершенствованию нормативной базы регулирования финансирования российского экспорта и ВЭД и по поддержке интересов Внешэкономбанка и российских компаний в сфере ВЭД [1, 2, 3].

В апреле 2015 года в структуре Внешэкономбанка¹ был создан АО «Российский экспортный центр» (далее – Центр) в качестве специализированной

¹ В форме 100 % дочернего общества Внешэкономбанка.

организации, представляющей «единое окно» для работы с экспортерами в области финансовых и нефинансовых мер поддержки, включая взаимодействие с профильными министерствами и ведомствами. Решение о создании Центра было одобрено на уровне Правительства Российской Федерации. Учитывая стратегическое значение деятельности Центра, за вновь созданной организацией закреплён правовой статус государственного института поддержки экспорта¹ [6].

Цель Центра – сделать экспортную деятельность в России более эффективной и прибыльной. Достижение данной цели видится путем предоставления комплексной поддержки (финансовые и нефинансовые услуги) экспортерам на каждом этапе своей деятельности.

Центр сформирован в виде специализированной клиентской службы для экспортеров с компетенциями в области ведения экспортной деятельности, включая консультации по вопросам экспорта, помощь в организации экспортной деятельности, сопровождение прохождения экспортных процедур. Центр ориентирован на координацию деятельности Торговых представительств Российской Федерации за рубежом в части поддержки экспортных проектов, также – на сопровождение запросов экспортеров при работе с профильными министерствами и ведомствами, государственными службами. На начальном этапе деятельности услуги Центра предоставляются экспортерам на безвозмездной основе.

Нефинансовые услуги Центра включают:

- Предоставление информации об общем порядке экспортных операций, информация о внешних рынках, помощь в поиске партнеров.
- Помощь в структурировании экспортного проекта.
- Переговорная поддержка, помощь в оформлении экспортного контракта.
- Поддержка прохождения отдельных экспортных процедур.
- Помощь и консультации по процедурам завершения экспортного контракта.
- Выявление и поиск решений по улучшению условий ведения экспортной деятельности.
- Обучение экспортеров в рамках образовательного проекта.

Финансовые услуги включают:

- Кредитование.
- Страховая поддержка.
- Предоставление государственных гарантий.

Поддержка в части предоставления финансовых услуг экспортерам сопоставима с задачами, выполняемыми другими организациями группы Внеш-

¹ Соответствующие корректировки внесены в Федеральный закон от 17 мая 2007 года № 82-ФЗ «О банке развития».

экономбанка, АО «ЭКСАР» (Далее – ЭКСАР) и АО РОСЭКСИМБАНК (далее – Росэксимбанк).

Формирование «единого окна» на базе АО «Российский экспортный центр» позволит интегрировать на одной площадке все ключевые функции по комплексной поддержке экспортеров, начиная от первичных консультаций и заканчивая организацией поставок, передав в собственность Центра задачи ЭКСАР и РОСЭКСИМБАНК.

8.11. ЭКСАР

ЭКСАР – аббревиатура Российского агентства по страхованию экспортных кредитов и инвестиций (акционерное общество) созданного осенью 2011 года решением наблюдательного совета Внешэкономбанка во исполнение Федерального закона от 18 июля 2011 г. № 236-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в целях совершенствования механизма страхования экспортных кредитов и инвестиций от предпринимательских и политических рисков».

Является государственным институтом, ориентированным на решение задач в области развития экспортной составляющей российской экономики, первым в России государственным экспортным кредитным агентством (далее – ЭКА), созданным в соответствии с международной практикой организации ЭКА. За первые годы работы агентства было обеспечено формирование принципиально нового для российского рынка инструментария страхования экспортных кредитов и инвестиций от предпринимательских и политических рисков. Результаты первых лет работы подтверждают, что создаваемый адресный инструментарий финансовой поддержки экспорта (страховая, кредитная, субсидирование процентной ставки и пр.) имеет принципиальные экономические эффекты для российского бизнеса [2].

Страховой инструментарий агентства активно внедряется в практику экспортной деятельности как на уровне экспортеров, так и в части банковской системы, ЭКСАР получает регулярные запросы на формирование специализированных продуктов поддержки для отдельных отраслей и экспортеров, с учетом специфики их деятельности. На следующем этапе развития страхового инструментария поддержки экспорта ключевым вызовом, стоящим перед ЭКСАР, является принципиальное увеличение масштабов поддержки экспортных операций и количества поддержанных российских экспортеров и организаций, планирующих выход на зарубежные рынки, вне зависимости от формы собственности, объемов экспортных операций и региона работы данных организаций.

В начале 2014 года на уровне Правительства Российской Федерации было принято решение о формировании на базе ЭКСАР так называемого

Центра кредитно-страховой поддержки экспорта с достройкой страхового инструментария кредитной функцией. В июне 2014 года Президентом Российской Федерации было принято решение о целесообразности передачи в собственность Агентства 100 % акций АО РОСЭКСИМБАНК (далее – Росэксимбанк), который также ориентирован в своей деятельности на обеспечение финансовой поддержки экспорта (процедуры передачи акций Росэксимбанка Агентству завершены в 4-ом квартале 2014 года).

Таким образом, на базе ЭКСАР формируется полноценное кредитно-страховое ЭКА. Консолидация кредитных и страховых компетенций к содержанию 2/3 поддержки экспорта позволит повысить эффективность государственной финансовой поддержки за счет более гибкого инструментария, возможности предоставления совместных кредитно-страховых продуктов при сохранении скорости предоставления поддержки, обеспечить оперативный рост масштабов финансовой поддержки экспорта. Настоящий документ представляет стратегию развития, прежде всего, страхового функционала Агентства (далее – Стратегия). Основные принципы формирования и развития деятельности объединенного кредитно-страхового Центра представлены в соответствующей Стратегии развития Центра кредитно-страховой поддержки экспорта [2].

В соответствии с пунктом 7 статьи 3 Федерального закона от 17 мая 2007 г. № 82-ФЗ «О банке развития», а также с пунктом 2 Правил осуществления деятельности по страхованию экспортных кредитов и инвестиций от предпринимательских и политических рисков, утвержденных постановлением Правительства Российской Федерации от 22 ноября 2011 г. № 964 «О порядке осуществления деятельности по страхованию экспортных кредитов и инвестиций от предпринимательских и политических рисков» объектами поддержки ЭКСАР являются:

- экспорт российских товаров (работ и услуг);
- инвестиционная деятельность российских компаний за рубежом.

В соответствии с целями государственной программы «Развитие внешнеэкономической деятельности» (далее – программа ВЭД), а также с долгосрочным государственным приоритетом в части развития российского экспорта, ЭКСАР в своей деятельности ориентирован на создание стимулов для развития прежде всего несырьевого экспорта товаров, обеспечивая страхование экспорта от предпринимательских и политических рисков. В части страховой поддержки российских инвестиционных проектов на территории иностранных государств, в конце 2013 года Агентством разработан продукт по страхованию российских инвестиций за рубежом от политических рисков. В рамках развития данного направления Агентство строит свою работу в соответствии с системой международных договоров Российской Федерации с иностранными государствами.

8.12. Экспорт российских товаров, работ и услуг

С учетом средних темпов роста объемов несырьевого экспорта на мировом рынке на уровне 5 % Президентом Российской Федерации в 2014 году определена цель по ежегодному росту российского несырьевого экспорта на уровне не менее 6 %. Данная цель установлена, исходя из необходимости удержания позиций продукции российского производства на глобальном рынке, а также необходимости сокращения сырьевой (в т.ч. топливной) составляющей российской экономики [10].

Таблица 8.1

Объем экспорта несырьевых товаров Российской Федерации, млрд. долл. США

	2014	Прогноз на 2017	Прогноз на 2020	CAGR, %
Западная Европа	91,6	103,9	117,8	4,3
Восточная Европа	28,7	31,8	35,3	3,5
Страны СНГ, Грузия	44,2	53,3	64,4	6,5
Страны АТР	41,6	53,3	74,2	10,1
Латинская Америка	4,5	6,6	9,6	13,5
Ближний Восток и Северная Африка	25,2	31,2	38,7	7,4
Северная Америка	11,8	12,8	13,8	2,6
Прочие	8,4	9,6	11,2	4,9
Итого	256	304,5	365	6,1

Источник: по данным Портала внешнеэкономической информации Министерства экономического развития Российской Федерации.

Приоритеты и основные направления развития российского несырьевого экспорта также закреплены в проекте Национальной экспортной стратегии России на период до 2020 года (далее – Национальная экспортная стратегия). Национальной экспортной стратегией России предусмотрено два сценария развития несырьевого экспорта: базисный с темпом роста экспорта несырьевых товаров 6,1 % в год и оптимистичный, предполагающий рост на уровне до 7,6 % ежегодно.

По состоянию на 2014 год доля несырьевого экспорта составляет порядка 48-50 % от общего объема российского экспорта, ожидается, что по итогам 2014 года объем несырьевого экспорта составит 256 млрд. долл. США. Дополнительным источником роста несырьевого сегмента экспорта в соответствии с Национальной экспортной стратегией является развитие направления экспорта услуг, за счет которых может быть достигнут рост 6,3 % и 8,0 % в базисном и оптимистичном сценариях соответственно. По состоянию на 2014 год объем экспорта услуг составил порядка 70 млрд долл. США, основной объем данного сегмента составляют услуги перевозок (30 %), поездки (17 %), консультационно-аналитические услуги (16 %) [10].

Для целей настоящей Стратегии за основу принят базисный сценарий развития экспорта, в соответствии с которым объем экспорта несырьевых товаров к 2020 году должен составить 365 млрд. долл. США. Общий объем несырьевого экспорта возрастет до 467 млрд. долл. США, развиваясь, в среднем, на уровне 6,3 % в год.

Принципиальные условия базисного сценария развития экспорта Национальной экспортной стратегии – осуществление консервативного сценария социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г., развитие мировой экономики и товарных рынков предполагается в умеренно-оптимистичных рамках.

В соответствии с Национальной экспортной стратегией основными импортерами российской продукции будут являться страны СНГ (значительная доля по которым приходится на страны Таможенного союза), АТР, страны Ближнего Востока, Латинской Америки. Ожидается, что доля несырьевого экспорта в эти страны увеличится с 45 % в 2014 году до 51 % к 2020 году при среднегодовом росте объемов экспорта 8,4 %. Наиболее быстрорастущими направлениями для российского несырьевого экспорта будут являться страны АТР, Латинской Америки со среднегодовым темпом роста на уровне 10,1 % и 13,5 % соответственно.

В разрезе отдельных товарных групп опережающий рост объемов экспортных поставок, в соответствии с Национальной экспортной стратегией ожидается по следующим сегментам:

- неатомное машиностроение: средний темп прироста – порядка 10 % до 2020 года;
- транспортное машиностроение: средний темп прироста – порядка 9 % до 2020 года;
- продукция информационно-коммуникационной сферы: средний темп прироста – более 8 % до 2020 года;
- продукция агропромышленного комплекса: в среднем более 8 % прироста экспорта в год до 2020 года;
- нефтехимическое сырье и пластмассы: средний темп прироста – порядка 8 % и 10 % соответственно до 2020 года.

Анализ структуры несырьевого экспорта Российской Федерации в 2013-2014 гг. показывает следующую приблизительную сегментацию по среднему размеру экспортных сделок¹:

- общий объем экспортных мега-проектов (сделки в среднем от 500 млн. долл. США до нескольких миллиардов долл. США) составляет порядка 35 млрд долл. США, в данном сегменте представлено порядка 15-20 экспортеров;

¹ База данных RUSLANA, данные Минэкономразвития России.

- общий объем крупнейших экспортных сделок (средний размер сделки – порядка 150-250 млн долл. США) составляет около 83 млрд. долл. США, в данном сегменте представлено порядка 250 экспортеров;
- общий объем крупных экспортных сделок (средний размер сделки – порядка 50-80 млн. долл. США) составляет около 108 млрд. долл. США, в данном сегменте представлено порядка 1300 экспортеров;
- общий объем экспортных сделок средней величины (средний размер сделки – порядка 10-30 млн. долл. США) составляет около 25 млрд. долл. США, в данном сегменте представлено порядка около 250 российских компаний, устойчиво ведущих экспортную деятельность;
- малые экспортные сделки (средний размер сделки – менее 2-3 млн. долл. США) формируют порядка 2 млрд. долл. США, часть этих сделок реализуется средними и крупными предприятиями, отдельные сделки приходятся на организации МСП.

Деятельность Агентства направлена на оказание страховой поддержки российским предприятиям, осуществляющих экспорт несырьевых товаров и услуг, включая работу с банками и финансовыми организациями (включая партнерство с Росэксимбанк в рамках объединенного Центра). Агентство ориентируется в своей деятельности на обслуживание широкого круга экспортных проектов всех типов, однако, с учетом задач по максимизации масштаба и массового характера поддержки, основным сегментом для развития деятельности ЭКСАР в составе Центра кредитно-страховой поддержки экспорта являются экспортные проекты крупного и среднего масштаба. Также Агентство будет работать по предоставлению страховой поддержки стратегических значимых экспортных мега-проектов, финансируемых напрямую государством или при поддержке Внешэкономбанка. В части страховой поддержки экспортных проектов малого масштаба, в том числе реализуемых компаниями МСП, с учетом сравнительно ограниченной численности организаций экспортно-ориентированных МСП в России, неустойчивого характера их экспортной деятельности, а также высокой заинтересованности компаний МСП в совместных кредитно-страховых решениях, клиентам данного сегмента будут предлагаться стандартизированные («коробочные»¹) кредитно-страховые продукты через Росэксимбанк и сеть банков-партнеров Агентства.

Что касается обеспечения комфортных условий инвестиционной деятельности российских компаний за рубежом, в этом аспекте первоочередная задача Агентства заключается в информационной работе с российскими ин-

¹ «Коробочные» продукты предоставляют собой кредитно-страховые решения, предполагающие возможность получения финансирования под страховое покрытие АО «ЭКСАР», минимизирующие риски банка-кредитора.

весторами для создания спроса на данный вид страховой поддержки. С учетом опыта зарубежных ЭКА по поддержке зарубежных инвестиций, можно предположить, что объем операций по этому направлению будет напрямую связан с особенностями осуществления инвестиционной деятельности российскими компаниями, географией инвестиционного проекта и спецификой профиля рисков, требующих специализированной защиты в дополнение к действующим международным нормам и соглашениям по защите иностранных инвестиций.

В рамках своей деятельности Агентство придерживается ряда принципов, обусловленных ответственностью Агентства за реализацию государственного инструментария кредитно-страховой поддержки экспорта, специфическими требованиями международных норм и правил к порядку деятельности ЭКА, ролью Агентства как государственного института развития, ориентированного на создание благоприятных условий для продвижения экспортной деятельности российских организаций: партнерство с профильными государственными и общественными организациями – формирование единых региональных «точек роста» и экспертизы в области финансовой и нефинансовой поддержки экспорта совместно с другими государственными организациями и институтами, совместного использования региональной инфраструктуры, ресурсов и компетенций; к содержанию 12/13 активное содействие бизнесу в развитии экспортной деятельности – не только за счет реализации инструментария финансовой поддержки экспорта, но также через консультационную поддержку по вопросам внешнеэкономической деятельности, экспертного содействия экспортерам при работе с финансовыми организациями в рамках организации финансирования экспортных операций; стремление к соответствию требованиям Организации экономического сотрудничества развития (далее – ОЭСР) и Всемирной торговой организации (далее – ВТО) – в рамках соблюдения обязательств Российской Федерации по соблюдению принципов свободного ценообразования и конкуренции [2].

В рамках членства в ВТО и участия в работе ОЭСР деятельность Агентства должна соответствовать требованиям ВТО в области страхования экспорта (сроки, ставки и т.д.) для обеспечения честной международной конкуренции. Приверженность принципам ВТО и ОЭСР предоставляет Агентству возможность позиционирования своей страховой деятельности на международной арене и международного обмена опытом, в том числе в рамках членства в Пражском клубе и перспективного членства в Бернском союзе; минимизация конкуренции с российским рынком коммерческого страхования – обуславливает прежде всего отказ Агентства от извлечения прибыли, которая могла бы быть получена при страховании экспорта и инвестиций на условиях, аналогичных условиям рынка коммерческого страхования. Данные принципы определяют институциональные рамки деятельности Агент-

ства и формируют дополнительные ориентиры для определения ключевых направлений стратегического развития.

Стратегией развития ЭКСАР на период 2015-2017 годов предусмотрены следующие основные направления развития деятельности Агентства:

- стимулирование спроса;
- продвижение инструментария страховой поддержки экспорта;
- совершенствование продуктового предложения;
- развитие каналов взаимодействия с клиентами;
- развитие страховых компетенций (андеррайтинг и оценка риска, урегулирование убытков, сопровождение договоров страхования);
- совершенствование нестраховых компетенций, включая развитие функций операционного управления в рамках объединенного ЭКА (внедрение сквозных бизнес-процессов, единых политик и стандартов для страхового и кредитного блоков, риск-менеджмент, управление финансовой устойчивостью, реализация стратегии, обеспечение единой PR- и информационной политики, региональное развитие, организационное развитие и пр.) [2].

При работе по данным направлениям Агентство выделяет экспортные сделки по трем основным группам клиентов:

- поддержка экспортных операций организаций среднего и крупного бизнеса;
- развитие инфраструктуры финансовой поддержки для экспортеров-МСП;
- страхование российских инвестиций за рубежом от политических рисков.

Деятельность по стимулированию спроса и наращиванию клиентской базы будет решаться в том числе с применением кредитных продуктов Росэксимбанка и расширения продуктовой линейки объединенного ЭКА [2].

Приоритетные регионы работы Агентства:

- страны СНГ;
- страны Юго-Восточной Азии;
- страны Латинской Америки.

Приоритетные отрасли:

- машиностроение;
- автомобилестроение;
- авиастроение;
- судостроение;
- ракетно-космическая отрасль;
- энергомашиностроение.

Агентство предоставляет страховое покрытие экспортных кредитов от предпринимательских и коммерческих рисков, а также инвестиций от политических рисков. По каждой экспортной сделке ЭКСАР вправе застраховать до 95 % политического риска и 90 % коммерческого риска. Порядок страхо-

вания экспортных кредитов и инвестиций от предпринимательских и политических рисков утвержден постановлением Правительства Российской Федерации от 22 ноября 2011 г. № 964.

Разработка совместных программ Агентства с ведущими российскими банками, предоставляющими услуги российским экспортерам, позволяет упростить доступ клиентов банков к продуктам финансирования экспорта, снизить стоимость финансирования для экспортеров, увеличить объем финансирования российского экспорта. Первые проекты в рамках которых Агентство предоставило страховое покрытие по экспортным поставкам высокотехнологичной продукции российского производства были одобрены Советом директоров ЭКСАР в декабре 2011 г. В 2012 году была развернута масштабная страховая деятельность ЭКСАР, разработаны и внедрены продукты по страхованию экспортных кредитов, утверждена Стратегия развития Агентства на период 2012-2014 гг., проработаны вопросы законодательного обеспечения государственной гарантийной поддержки страховой деятельности Агентства.

8.13. РОСЭКСИМБАНК

Государственный специализированный Российский экспортно-импортный банк (акционерное общество), созданный в структуре Внешэкономбанка в 1994 году в целях реализации государственной политики стимулирования и поддержки экспорта продукции машиностроения.

Выполняет функции агента Правительства РФ по обеспечению государственной поддержки экспорта: кредитует компании и выдает по запросу разные виды гарантий от своего имени [3].

Росэксимбанк обслуживает несырьевых экспортеров разных типов, в том числе и компании, осуществляющие крупнейшие проекты. Большую часть клиентов Банка составляют экспортеры, которые работают со средними и крупными проектами. Росэксимбанк уделяет особенное внимание поддержке экспортных проектов с ограниченным доступом к рыночным источникам финансирования. Чтобы помочь компаниям сделать первые шаги в экспортной деятельности, Банк опубликовал на своем сайте Пособие для начинающих экспортеров.

Росэксимбанк также осуществляет продажу недвижимости и других непрофильных активов. Банк успешно реализовывает направления своей деятельности в странах СНГ, АТР, БРИКС, Латинской Америки и других государствах. Является членом Ассоциации Российских банков (АРБ), Московской межбанковской валютной биржи, Российского финансово-банковского союза (РФБС), РОССВИФТ, S.W.I.F.T., Ассоциации участников вексельного рынка (АУВЕР), Брюссельского международного банковского клуба, Некоммерческого партнерства «Национальный комитет содействия экономическому сотрудничеству со странами Латинской Америки» [3].

Гарантийная поддержка оказывается в отношении экспорта всех работ и услуг российских участников ВЭД, а также при экспорте определенных видов промышленной продукции, в их числе все высокотехнологичные товары. Перечень промышленной продукции, при осуществлении экспорта которой оказывается государственная гарантийная поддержка, утвержден распоряжением Правительства Российской Федерации от 21 сентября 2004 г. № 1222-р.

Государственные гарантии Российской Федерации предоставляются российским экспортерам, российским или иностранным банкам-кредиторам, а также ЗАО «Росэксимбанк» по его заимствованиям. Правила предоставления государственных гарантий Российской Федерации в иностранной валюте для оказания государственной поддержки экспорта промышленной продукции (товаров, работ, услуг), утверждены постановлением Правительства Российской Федерации от 1 ноября 2008 г. № 803.

В качестве специализированного финансового института ЗАО «Росэксимбанк» предоставляет средне- и долгосрочные кредиты для финансирования экспортных проектов российских компаний, в том числе за счет или с участием средств федерального бюджета (лимит средств на одного заемщика составляет немногим более 400 млн. рублей), осуществляет предэкспортное финансирование российских экспортеров, выдает банковские гарантии, покрывающие обязательства российских экспортеров при проведении внешнеторговых операций.

ГК «Внешэкономбанк» также осуществляет финансовое (инвестиционное) содействие экспорту в соответствии с Меморандумом о финансовой политике Внешэкономбанка, утвержденным распоряжением Правительства Российской Федерации от 27 июля 2007 г. № 1007-р.

Российские предприятия, привлекающие заемные средства в российских кредитных учреждениях и ГК «Внешэкономбанк» с целью экспорта своей продукции с высокой степенью переработки, могут получить в Минпромторге России возмещения части затрат по уплате процентов по кредитам (постановление Правительства Российской Федерации от 6 июня 2005 г. № 357 «Об утверждении Правил возмещения из федерального бюджета российским экспортерам промышленной продукции части затрат на уплату процентов по кредитам, полученным в российских кредитных организациях»). Действующий Порядок отнесения промышленной продукции к продукции с высокой степенью переработки утвержден приказом Минпромторга России от 2 февраля 2009 г. № 31.

Руководствуясь решениями Комиссии при Президенте Российской Федерации по модернизации и технологическому развитию экономики России от 19 июня 2010 г., Минэкономразвития России направило в Минпромторг России свои предложения по вопросу о совершенствовании механизма субсидирования процентных ставок по экспортным кредитам в части более глубокой детализации позиций перечня промышленных товаров с высокой

степенью переработки (от шести знаков кодов ТН ВЭД), а также включения в указанный перечень дополнительных позиций высокотехнологичного экспорта, исходя из приоритетных направлений модернизации российской экономики.

Таблица 8.2

Финансово-гарантийная поддержка экспорта

Название кредитного продукта	Описание продукта	Требования к заемщику	Условия финансирования
Финансирование расходов по экспортному контракту	Средства для покупки сырья, материалов, оплаты услуг субподрядчиков для исполнения обязательств по отдельному экспортному контракту	– Российский экспортер или производитель несырьевых товаров или услуг; – Доля российской составляющей (стоимости сырья, материалов, комплектующих, работ и услуг, произведенных на территории РФ) в общей стоимости вашего экспортного контракта – не менее 30 %.	– Кредит в размере до 85 % от суммы экспортного контракта или договора комиссии между производителем и экспортером; – В российских рублях или валюте экспортного контракта; – Срок до 5 лет.
Финансирование торгового оборота с иностранными покупателями	Финансирование регулярных поставок за рубеж однородных товаров или услуг		
Финансирование коммерческого кредита экспортёра	Кредит на пополнение запаса оборотных средств и исполнения обязательств по регулярным экспортным поставкам.		
Финансирование текущих расходов по экспортным поставкам	Кредит на пополнение запаса оборотных средств и исполнение обязательств по регулярным экспортным поставкам		– Кредит в размере до 85 % от суммы экспортного контракта или договора комиссии между производителем и экспортером; – В российских рублях или валюте экспортного контракта; – Срок до 1 года.
Финансирование через подтвержденный аккредитив	Доступ к финансированию оплаты по экспортному контракту через аккредитив, выпущенный иностранным банком и подтвержденный Росэксимбанком.	– Заемщик – иностранный банк-эмитент аккредитива; – Экспортер или производитель несырьевых товаров или услуг; – Доля российской составляющей (стоимости сырья, материалов, комплектующих, работ и услуг, произведенных на территории РФ) в общей стоимости экспортного контракта – не менее 30 %.	– Кредит в размере до 100 % от суммы аккредитива; – В российских рублях или валюте экспортного контракта; – Сроком до 5 лет.
Прямой кредит иностранному покупателю	Кредит иностранному покупателю на оплату товаров или услуг	– Заемщик – иностранный покупатель или заказчик несырьевых товаров или услуг российской компании; – Доля российской составляющей (стоимости сырья, материалов, комплектующих, работ и услуг, произведенных на территории РФ) в общей стоимости экспортного контракта – не менее 30 %.	– Кредит в размере до 85 % от суммы экспортного контракта или договора комиссии между производителем и экспортером; – В российских рублях или валюте экспортного контракта; – Срок до 10 лет.

Окончание табл. 8.2

Название кредитного продукта	Описание продукта	Требования к заемщику	Условия финансирования
Кредит банку иностранного покупателя	Кредит банку-кредитору за рубежом для предоставления дополнительных средств для оплаты покупателю	– Заемщик – иностранный банк покупателя или заказчика не-сырьевых товаров или услуг российской компании; – Доля российской составляющей (стоимости сырья, материалов, комплектующих, работ и услуг, произведенных на территории РФ) в общей стоимости экспортного контракта – не менее 30 %.	– В размере до 100 % от стоимости экспортного контракта за исключением аванса и (или) до 100 % страховой премии для оплаты по договору страхования с АО «ЭКСПАР»; – В российских рублях или валюте экспортного контракта; – Сроком до 10 лет.

Источник: по данным официального сайта Росэксимбанка.

В рамках кредитных продуктов Росэксимбанка существует также программа кредитной поддержки высокотехнологичного экспорта, которая предполагает кредитование в рублях (процентная ставка зависит от выбранного кредитного продукта), в долларах США (от 2 % до 3,5 %) и евро (от 1 % до 2,5 %).

8.14. Государственная поддержка субъектам малого и среднего предпринимательства, вовлеченным в производство экспортной продукции и реализации импортозамещающих проектов

Российские организации – субъекты малого и среднего предпринимательства (далее – МСП), могут получить финансовую поддержку их экспортной деятельности на условиях софинансирования из регионального и федерального бюджетов.

В соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 1 октября 2010 г. № 781 «О дополнительных мерах государственной поддержки в 2010 году субъектов малого и среднего предпринимательства, производящих и (или) реализующих товары (работы, услуги), предназначенные для экспорта» в 2010 году предусматривается выделение дополнительных 2 млрд. рублей в целях оказания поддержки субъектов малого среднего предпринимательства, производящих и реализующих товары (работы, услуги), предназначенные для экспорта.

Указанные средства федерального бюджета в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 27 февраля 2009 г. № 178 «О распределении и предоставлении субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства, включая крестьянские (фермер-

ские) хозяйства» могут быть направлены в виде субсидий бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию следующих мероприятий по содействию экспорту в рамках региональных программ развития малого и среднего предпринимательства:

- субсидирование части затрат, связанных с уплатой процентов по кредитам, привлеченным в российских кредитных организациях субъектами МСП, производящими и (или) реализующими товары (работы, услуги), предназначенные для экспорта;
- субсидирование части затрат субъектов МСП, связанных с оплатой услуг по выполнению обязательных требований законодательства Российской Федерации и (или) законодательства страны импортера, являющихся необходимыми для экспорта товаров (работ, услуг), в том числе работ по сертификации, регистрации или другим формам подтверждения соответствия;
- субсидирование части затрат субъектов МСП, связанных с участием в выставочно-ярмарочных мероприятиях за рубежом;
- субсидирование части затрат субъектов МСП по регистрации и (или) правовой охране за рубежом изобретений и иных охраняемых законом результатов интеллектуальной деятельности и средств индивидуализации юридического лица и продукции (работ, услуг);
- субсидирование части затрат субъектов МСП по оплате услуг по разработке средств индивидуализации юридического лица, индивидуализации продукции (работ, услуг), в том числе фирменного наименования, товарного знака, созданию промышленного образца для товаров (работ, услуг), предназначенных для экспорта.

Созданная нормативная правовая база предоставления средств федерального бюджета в виде субсидий бюджетам субъектов Российской Федерации позволяет использовать возможности регионов по поиску субъектов МСП – потенциальных получателей поддержки, максимально ускорить процедуру предоставления средств поддержки, а также приблизить поддержку к получателям.

Уровень софинансирования расходного обязательства субъекта Российской Федерации за счет ассигнований федерального бюджета может достигать 95 процентов.

Вместе с тем Минэкономразвития России считает, что мероприятия, направленные на поддержку внешнеэкономической деятельности в субъектах Российской Федерации, должны носить комплексный характер и включать как уже действующие финансовые инструменты, так и инструменты, необходимые для создания и развития инфраструктуры поддержки внешнеэкономической деятельности в субъектах Российской Федерации, включая информационно-аналитическую и консультационную поддержку, кадровое обеспечение.

Поддержка реализуется за счет софинансирования следующих видов расходов:

- субъектов Российской Федерации – на создание и обеспечение деятельности региональных центров координации поддержки экспортно-ориентированных субъектов МСП;
- начинающих экспортеров-субъектов МСП (специальные гранты начинающим экспортерам);
- МСП – на подготовку и проведение «Деловых миссий», проведение маркетинговых исследований зарубежных рынков; поиск и подбор зарубежных партнеров, подготовку и проведение двусторонних бизнес-встреч с потенциальными партнерами и представителями органов власти иностранных государств;
- субъектов Российской Федерации – на проведение для МСП семинаров, конференций, круглых столов, издание пособий и т.п., связанных с темой продвижения товаров (работ, услуг) на зарубежные рынки;
- экспортно-ориентированных МСП – на участие в семинарах, конференциях, круглых столах и других международных мероприятиях, связанных с темой продвижения товаров (работ, услуг) на зарубежные рынки;
- субъектов Российской Федерации – на создание и поддержку специализированных региональных баз данных экспортно-ориентированных МСП и инновационных потребностей региона;
- субъектов Российской Федерации – на подготовку и распространение каталогов и брошюр об экспортных возможностях, инвестиционных потребностях и инвестиционном климате региона;
- экспортно-ориентированных МСП – на реализацию специальных программ обучения для малых и средних предприятий с целью повышения их квалификации и по вопросам внешнеэкономической деятельности;
- субъектов Российской Федерации – на реализацию коллективных маркетинговых проектов, направленных на поддержку выхода МСП на внешние рынки;
- субъектов Российской Федерации – на проведение на регулярной основе в субъекте Российской Федерации конкурса «Лучший экспортер года».

Таким образом, субсидии бюджетам субъектов Российской Федерации предполагается предоставлять, в том числе, на реализацию мероприятий, связанных с созданием и обеспечением деятельности региональных центров (агентств) поддержки экспорта субъектов малого и среднего предпринимательства, которые являлись бы составной частью триединой системы поддержки отечественного экспорта товаров / услуг (Центральный аппарат

Минэкономразвития России, торговые представительства Российской Федерации в зарубежных странах, разветвленная сеть региональных центров (агентств) в каждом из субъектов Российской Федерации).

Президент Российской Федерации В.В. Путин: *«Развитие малого и среднего предпринимательства – не только одно из ключевых условий обновления страны, обновления экономики, повышения ее устойчивости, но и в целом нашего успешного движения вперед».*

8.15. Российский Банк поддержки малого и среднего предпринимательства (МСП Банк). Лизинговая компания МСП Лизинг

Акционерное общество «Российский Банк поддержки малого и среднего предпринимательства» (Далее – МСП Банк) реализует на территории России государственную программу финансовой поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства (Далее – Субъекты МСП), в том числе задействованных в производстве товаров и продукции, предназначенной на экспорт [4] .

Поддержка осуществляется по двухуровневой схеме через сеть партнерских организаций (банки, лизинговые, факторинговые компании) по следующему принципу: конечный получатель обращается за финансированием в банк-партнер, который в свою очередь кредитуются в МСП Банке.

Выбор партнера зависит от формы финансирования (кредит, лизинг, факторинг). В части предоставления лизинговой поддержки Программа реализуется в том числе МСП Банком через свою 100 % дочернюю организацию – Открытое акционерное общество «Лизинговая компания Российского Банка поддержки малого и среднего предпринимательства» (Далее – МСП Лизинг) [5].

МСП Лизинг финансирует проекты расширения и модернизации существующих производств посредством передачи в лизинг производственного и технологического оборудования для малых и средних предприятий, представляющих неторговый сектор экономики и заинтересованных в модернизации и развитии производств, реализации инновационных, энергоэффективных и ресурсосберегающих проектов, а также проектов, направленных на импортозамещение и развитие экспорта несырьевой продукции. МСП Лизинг осуществляет свою деятельность на всей территории Российской Федерации, в том числе обладая особой компетенций по поддержке субъектов МСП в депрессивных регионах и моногородах.

Финансируются субъекты МСП исключительно из неторговых отраслей экономики на цели модернизации производства, реализации импортозамещающих проектов или производства экспортоориентированной продукции.

Предметами экспорта могут выступать товары, работы или услуги несырьевых отраслей¹ с долей российской составляющей не менее 20 % от общей стоимости контракта.

Благодаря синергии инструментов финансовой поддержки МСП Банка с механизмами страховой и гарантийной поддержки ЭКСАР и Росэксимбанка российский экспортер получает возможность долгосрочного фондирования под льготную ставку.

Реализуемая АО «МСП Банк» Программа финансовой поддержки малых и средних предприятий (далее – Программа) предполагает возможность получения субъектами МСП – экспортерами финансовых ресурсов сроком до 7 лет на более льготных в сравнении с рыночными условиях. Выбор конкретного продукта и канала получения ресурса (банк или организация инфраструктуры поддержки МСП) обуславливается параметрами конкретного МСП и его сделки.

Экспортеры, согласно действующей Стратегии Банка могут получить финансирование через банк-партнер АО «МСП Банк» в сумме до 150 млн. руб сроком от 1 до 5 лет по ставке до 15,5 % годовых.

В случае, если Субъект МСП – экспортер зарегистрирован в моногороде 1 или 2 категории, либо в Дальневосточном ФО, Северо-Кавказском ФО, Крыму, финансирование широкого спектра его целей возможно в сумме до 60 млн руб, стоимостью до 13,5 % срок до 7 лет.

Инвестиционные цели Субъектов МСП могут быть профинансированы по ставке до 15,25 % годовых сроком до 7 лет в рамках продукта «МСП-Инвестиции».

Если субъект МСП относится согласно действующему Федеральному закону от 24 июля 2007 г. N 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» к среднему бизнесу согласно 209-ФЗ и одновременно использует гарантию МСП Банк по своему кредиту, стоимость такого заимствования составит не более 11,4 % годовых [4].

8.16. Другие меры стимулирования развития экспортной деятельности российских предприятий

Помимо финансовых механизмов государственной поддержки экспорта в Российской Федерации используются также иные меры стимулирования развития экспортной деятельности российских предприятий.

Работа по выявлению и устранению ограничений в торговой политике зарубежных стран, препятствующих доступу российской продукции, осуществляется Департаментом торговых переговоров Минэкономразвития России по следующим направлениям:

¹ К примеру, не поддерживается экспорт каменного угля, природного газа и сырой нефти.

- профилактика и предотвращение установления необоснованных торговых барьеров на пути конкурентоспособного российского экспорта, включая работу по пересмотру действующих антидемпинговых мер и либерализации иных барьеров в торговле со стороны торговых партнеров Российской Федерации;
- устранение дискриминационного подхода в отношении российских компаний на зарубежных рынках (включая решение проблемы признания рыночного статуса российской экономики и дискриминационного установления антидемпинговых, компенсационных и специальных защитных мер);
- защита российских интересов с торговыми партнерами на двустороннем и многостороннем уровнях;
- поддержка средних и малых предприятий-экспортеров;
- подготовка единой переговорной позиции Российской Федерации по обеспечению благоприятных условий для субъектов предпринимательской деятельности за рубежом, в том числе среднего и малого бизнеса включая регулярные консультации с заинтересованными ведомствами и российскими компаниями;
- методическое, организационное и экспертное содействие российским производителям и экспортерам при выявлении торговых барьеров, включая меры торговой защиты;
- разъяснительная работа с российскими производителями и экспортерами по повышению их знаний в многосторонних торговых договоренностях, а также по приведению их торговой практики в соответствие с нормами и правилами ВТО, имея в виду ведущиеся переговоры по присоединению к данной организации.
- формирование договорно-правовой базы интеграционных объединений с участием Российской Федерации, в частности Союзного Государства, Таможенного союза, ЕврАзЭС и СНГ, с точки зрения обеспечения наших торгово-политических интересов, включая вопросы благоприятного доступа российских товаров [10].

Подробная информация о мерах, направленных на расширение доступа российских экспортеров на внешние рынки содержится на Портале Минэкономразвития России «Внешнеэкономические отношения и международные правила торговли» (www.mdb.economy.gov.ru).

8.17. Информационная поддержка внешнеэкономической деятельности

Информационная поддержка внешнеэкономической деятельности является одной из наиболее значимых мер развития экспортного потенциала российских компаний.

Специализированные информационные порталы обязательно присутствуют в государственном информационном пространстве развитых и большинства развивающихся стран, что является одной из наиболее эффективных и распространенных форм в области информационно-консультационной поддержки национального экспорта.

За последние годы Минэкономразвития России был создан ряд информационных ресурсов в сфере ВЭД, из которых наибольший интерес представлял ИПС «Экспортные возможности России».

В целях повышения эффективности информационного обеспечения внешнеэкономической деятельности Минэкономразвития России разработан и введен в эксплуатацию единый Портал внешнеэкономической информации Минэкономразвития России в сети Интернет (www.ved.economy.gov.ru), который содержит широкий спектр официальной и аналитической информации в сфере внешнеэкономической деятельности, в том числе:

- официальную информацию федеральных и региональных органов исполнительной власти о мерах государственного регулирования внешнеэкономической деятельности;
- информацию по конъюнктуре зарубежных рынков;
- актуальную информацию по доступу на зарубежные рынки и возможностях расширения российского экспорта;
- информацию по практическим вопросам ведения внешнеэкономической деятельности (в том числе по вопросам государственной поддержки экспорта на федеральном и региональном уровне);
- информационно-аналитические материалы, подготавливаемые с участием научных и деловых кругов;
- интерактивные сервисы, в том числе для обсуждения актуальных вопросов в сфере внешнеэкономической деятельности;
- базу данных российских экспортеров на русском и английском языке;
- информацию о проводимых за рубежом тендерах.

В разделе «Помощь российскому экспортеру» Портала предприятия – действующие и потенциальные участники внешнеэкономической деятельности могут заполнить анкету, которая будет размещена в базе данных российских экспортеров [10].

Наряду с новыми формами информационно-консультационного обеспечения экспортеров осуществляется и традиционная практика консультирования и содействия российским компаниям при продвижении на зарубежные рынки производимой продукции через сеть торговых представительств Российской Федерации за рубежом, а также через деятельность межправительственных комиссий (МПК) по торгово-экономическому и научно-техническому сотрудничеству с зарубежными странами.

8.18. Истории успеха: от теории к практике

Можно много декларировать наличие в стране разнообразных инструментов и механизмов поддержки экспортеров. Однако без реально подтвержденных примеров они не имеют смысла. Приводимые ниже примеры историй успехов позволяют сделать вывод о том, что меры господдержки, направленные в помощь российского экспортера не безрезультатны.

Пример 1. Кубинский проект

Республика Куба является важнейшим стратегическим партнером России в Латинской Америке. Государства уже много лет работают над совместными проектами в разных областях промышленности, обеспечивая своим компаниям возможности для развития и выхода на мировые рынки. История сотрудничества Росэксимбанка с Кубой насчитывает более 10 лет. В 2005-2006 годах Банк стал организатором и участником серии синдицированных кредитов, финансирующих поставки российских самолетов на Кубу. Благодаря заключенным в этот период сделкам авиапарк Республики пополнился шестью новыми воздушными судами: тремя ИЛ-96-300 и тремя Ту-204.

В 2013 и 2014 годах Росэксимбанк организовал два банковских синдиката, которые позволили панамской компании SAAL S.A. приобрести шесть самолетов Ан-158, переданных в лизинг кубинской компании Aviaimport S.A. [3].

Последняя на настоящий момент сделка – кредит на поставку авиалайнера ИЛ-96-300 для ОАО «Ильюшин Финанс Ко», оформленный в апреле 2015 года. В рамках этого проекта российская лизинговая компания заключила контракт с кубинским внешнеторговым предприятием Aviaimport S.A. Сделка была осуществлена с помощью комплекса кредитно-страховых продуктов для поддержки экспорта, реализовать ее позволило сотрудничество со страховым агентством ЭКСАР.

Каждый из названных проектов можно без преувеличения назвать достижением для российской промышленности. В создании экспортных самолетов ИЛ-96-300, Ту-204 и Ан-158 приняли участие более 20 отечественных производителей двигателей, оборудования, проката и запасных частей для гражданской авиации. Сегодня все 13 самолетов, для производства которых были предоставлены кредиты Росэксимбанка, совершают перелеты по всей Латинской Америке. Первые шесть авиалайнеров за 10 лет эксплуатации перевезли более 500 тыс. пассажиров.

Сумма кредитных средств, выданных для осуществления экспортных авиационных проектов, составляет более 450 млн. долларов США. Сумма предоставленных государственных гарантий – 620 млн. долларов США.

Пример 2. ООО «КЗ «Ростсельмаш»

На протяжении многих лет Ростсельмаш входит в число ведущих производителей сельскохозяйственной техники не только России, но и мира.

Именно на этом предприятии собрано рекордное количество комбайнов – более 2,6 млн. единиц. Росэксимбанк предоставил производителю кредитные средства для поставки продукции за рубеж.

Ростсельмаш – одна из первых российских компаний несырьевого сектора, получивших статус транснациональных. На сборочных площадках Ростсельмаша в России, США, Канаде и Европе производится современное оборудование для подготовки почвы, посева, уборки и переработки урожая. Тракторы, опрыскиватели, комбайны и другая техника, собранная на предприятии, пользуется спросом в 56 странах мира.

В декабре 2014 года Росэксимбанк открыл кредитную линию в размере 100 млн рублей для исполнения обязательств по экспортным контрактам ООО «КЗ «Ростсельмаш»», общий лимит кредитования составил 500 млн рублей. Проект позволит экспортеру эффективно реализовать планы по зарубежным поставкам и закрепить лидерство на мировых рынках [3].

В 2015 году Росэксимбанк и Ростсельмаш продолжили сотрудничество. В апреле была открыта кредитная линия в размере 400 миллионов рублей для исполнения обязательств по экспортным контрактам. Благодаря этому Ростсельмаш смог без отклонений выполнить свои планы по глобальной экспансии на новые рынки, в том числе, речь идет о поставке в Республику Казахстан зерноуборочных и кормоуборочных комбайнов.

Пример 3. ЗАО «Джи Эс Индастри»

ЗАО «Джи Эс Индастри» изготавливает фильтры, которые пользуются большим спросом на мировых рынках и отвечают самым высоким экологическим стандартам.

За неполных пять лет существования «Джи Эс Индастри» удалось стать одним из лидеров в своем сегменте. Воздушные, масляные, салонные фильтры российского производителя устанавливают на легковые автомобили и коммерческий транспорт японских, европейских и американских компаний. Также в цехах «Джи Эс Индастри» изготавливаются бытовые и промышленные фильтры, которые востребованы во многих странах мира. В настоящее время «Джи Эс Индастри» активно увеличивает объемы производства и экспортных поставок: этому способствуют политика импортозамещения и рост цен на комплектующие изделия зарубежных предприятий [3].

Кредитная линия, открытая ЗАО «Джи Эс Индастри» в размере 6 млн долларов США Росэксимбанком позволила оборотный капитал в необходимом объеме. До 2018 года предусмотрено увеличение общей стоимости экспортных контрактов предприятия до 100 млн. долларов США.

Библиографический список к главе 8

1. Официальный сайт Внешэкономбанка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.veb.ru.

2. Экспортного страхового агентства России ЭКСАР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.exiar.ru/>.
3. Официальный сайт Росэксимбанк [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.eximbank.ru/>.
4. Официальный сайт АО «Российский Банк поддержки малого и среднего предпринимательства» (МСП Банк) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.mspbank.ru.
5. Официальный сайт ОАО «Лизинговая компания Российского Банка поддержки малого и среднего предпринимательства» (МСП Лизинг) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.mspleasing.ru.
6. Официальный сайт Российского экспортного центра [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.exportcenter.ru/news/>.
7. Единственный информационный портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rusexporter.ru>.
8. Официальный сайт Министерства промышленности и торговли РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://minpromtorg.gov.ru/>.
9. Официальный сайт Министерства экономического развития РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economy.gov.ru/>.
10. Портал внешнеэкономической информации Министерства экономического развития РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.ved.gov.ru.
11. Официальный сайт Фонда развития промышленности Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://frprf.ru/>.
12. Портал Минэкономразвития России «Внешеэкономические отношения и международные правила торговли» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.mdb.economy.gov.ru.
13. Официальный сайт Правительства РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru>.
14. Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства (АО) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.acgrf.ru/.
15. РосБизнесКонсалтинг. Петр Фрадков – РБК: «Мы действуем на основании цифры в \$10 млрд.» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://daily.rbc.ru/interview/business/20/10/2014/5443b69fcbb20f618bac206e>.
16. Указ Президента РФ от 24.06.2014 N 464 «О внесении изменений в некоторые акты Президента Российской Федерации» (24 июня 2014 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164648/.
17. Распоряжение Правительства РФ от 29.06.2012 N 1128-р (ред. от 28.10.2014) О плане мероприятий («дорожной карты») Поддержка доступа на рынки зарубежных стран [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164648/.

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

**Елена Эдуардовна Головчанская,
Михаил Федосеевич Григорьев,
Игорь Георгиевич Драгилев,
Румяна Стойкова Златева,
Инна Дмитриевна Клеймёнычева,
Татьяна Леонидовна Короткова,
Алексей Алексеевич Кузубов,
Наталья Борисовна Куршакова,
Наталия Афанасьевна Николаева,
Владимир Викторович Панкратов,
Анна Олимпиевна Солдатова,
Наталия Матвеевна Черноградская,
Полина Андреевна Шорр**

СОВРЕМЕННАЯ МОДЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОГО БИЗНЕСА

КНИГА 14

Монография

Подписано в печать 30.12.2015. Формат 60×84 1/16. Бумага офсетная.
Тираж 500 экз. Уч.-изд. л. Печ. л. Заказ

Отпечатано в типографии
ООО Издательство «СИБПРИНТ»
630099, г. Новосибирск, ул. Максима Горького, 39



СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ!!!

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ НАУЧНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА предлагает научной и педагогической общественности услуги по публикации *авторских монографий по всем научным направлениям и специальностям*. Для публикации авторам необходимо предоставить в Центр Развития Научного Сотрудничества (по электронной почте) текст монографии, аннотацию, заполненную заявку. Сроки публикации монографии – один месяц с момента обращения автора.

Стоимость публикации определяется индивидуально в зависимости от «сложности» текста (формулы, таблицы, рисунки), объема монографии, тиража и срочности заказа.

Информацию об условиях публикации результатов научных исследований и требования к оформлению материалов можно получить на сайте **WWW.ZRNS.RU**, по телефонам Центра развития научного сотрудничества в г. Новосибирске:

8-383-291-79-01 Чернов Сергей Сергеевич, руководитель ЦРНС

8-913-749-05-30 Хвостенко Павел Викторович,
ведущий специалист ЦРНС

или по электронной почте: **monography@ngs.ru**
monography@mail.ru

НАДЕЕМСЯ НА ПЛОДОТВОРНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО!