ISSN 2218-5003

НАУЧНО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

# Управленец
# Upravlenets

ЭКОНОМИКА • МЕНЕДЖМЕНТ • МАРКЕТИНГ • ФИНАНСЫ • ЛОГИСТИКА • ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ

№ 1 (65)
январь–февраль 2017

ТЕМА НОМЕРА

Управление человеческими ресурсами: векторы и результаты

THE ISSUE SUBJECT

Human Resource Management: Directions and Results

**РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ**

**Главный редактор**

**Силин Яков Петрович**, д-р экон. наук, профессор (Екатеринбург)

**Заместители главного редактора**

**Анимица Евгений Георгиевич,** д-р геогр. наук, профессор (Екатеринбург)

**Иваницкий Виктор Павлович**, д-р экон. наук, профессор (Екатеринбург)

**Члены редколлегии**

**Березкин Юрий Михайлович**, д-р экон. наук, профессор (Иркутск)

**Болдырева Наталья Брониславовна**, д-р экон. наук, доцент (Тюмень)

**Бочко Владимир Степанович**, д-р экон. наук, профессор (Екатеринбург)

**Дятел Евгений Петрович**, д-р экон. наук, профессор (Екатеринбург)

**Каточков Виктор Михайлович**, д-р экон. наук, профессор (Челябинск)

**Кулапов Михаил Николаевич**, д-р экон. наук, профессор (Москва)

**Лукьянов Сергей Александрович**, д-р экон. наук (Екатеринбург)

**Мельникова Елена Ивановна**, д-р экон. наук, доцент (Челябинск)

**Миллер Александр Емельянович**, д-р экон. наук, профессор (Омск)

**Митин Александр Николаевич**, д-р экон. наук, профессор (Екатеринбург)

**Одегов Юрий Геннадьевич**, д-р экон. наук, профессор (Москва)

**Самаруха Виктор Иванович**, д-р экон. наук, профессор (Иркутск)

**Члены международного совета**

**Джармила Стракова**, PhD (Чехия)

**Изольде Браде**, PhD, ведущий исследователь (Германия)

**Итало Тревизан**, PhD, профессор (Италия)

**Марин Варбанов Маринов,** PhD (Великобритания)

**Серик Нугербекович Нугербеков,** д-р экон. наук (Казахстан)

**Сун Яоу**, PhD, профессор (Китай)

**Тадеуш Валлас**, PhD, профессор (Польша)

**EDITORIAL BOARD**

**Chief Editor**

**Yakov P. Silin**, Dr. Sc. (Economics), Professor (Yekaterinburg, Russia)

**Deputy Chief Editors**

**Yevgeny G. Animitsa,** Dr. Sc. (Geography), Professor (Yekaterinburg, Russia)

**Viktor P. Ivanitsky**, Dr. Sc. (Economics), Professor (Yekaterinburg, Russia)

**Editorial Team**

**Yury M. Beryozkin**, Dr. Sc. (Economics), Professor (Irkutsk, Russia)

**Natalya B. Boldyreva**, Dr. Sc. (Economics), Associate Professor (Tyumen, Russia)

**Vladimir S. Bochko**, Dr. Sc. (Economics), Professor (Yekaterinburg, Russia)

**Yevgeny P. Dyatel**, Dr. Sc. (Economics), Professor (Yekaterinburg, Russia)

**Viktor M. Katochkov**, Dr. Sc. (Economics), Professor (Chelyabinsk, Russia)

**Mikhail N. Kulapov**, Dr. Sc. (Economics), Professor (Moscow, Russia)

**Sergey A. Lukyanov**, Dr. Sc. (Economics) (Yekaterinburg, Russia)

**Yelena I. Melnikova**, Dr. Sc. (Economics), Associate Professor (Chelyabinsk, Russia)

**Aleksandr Ye. Miller**, Dr. Sc. (Economics), Professor (Omsk, Russia)

**Aleksandr N. Mitin**, Dr. Sc. (Economics), Professor (Yekaterinburg, Russia)

**Yury G. Odegov**, Dr. Sc. (Economics), Professor (Moscow, Russia)

**Viktor I. Samarukha**, Dr. Sc. (Economics), Professor (Irkutsk, Russia)

**Members of the International Council**

**Jarmila Strakova**, PhD (Czech Republic)

**Isolde Brade**, PhD, Senior Researcher (Germany)

**Italo Trevisan**, PhD, Professor (Italy)

**Marin Varbanov Marinov,** PhD (Transportation) (United Kingdom)

**Serik N. Nugerbekov,** Dr. Sc. (Economics) (Kazakhstan)

**Song Yaowu**, PhD, Professor (China)

**Tadeusz Wallas**, PhD, Professor (Poland)

Учредитель: ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

Журнал включен в Перечень ведущих рецензируемых научных изданий,
в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций
на соискание ученой степени доктора и кандидата наук

Включен в Российский индекс научного цитирования

Свидетельство о регистрации средства массовой информации
ПИ № ФС77-49744 от 15 мая 2012 г.

Подписной индекс Агенства «Роспечать»: 37263

Цена свободная

**Научно-аналитический журнал «Управленец» № 1 (65)/2017**

*Ответственный редактор:* С. В. Орехова

*Корректура:* Л. В. Матвеевой

*Информация на английском языке:* Ю. С. Баусовой

*Компьютерная верстка:* Ю. С. Баусовой

Издательство Уральского государственного экономического университета
620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

Подписано в печать 20.02.17
Дата выхода в свет 27.02.17
Формат 60 × 84/8. Уч.-изд. л. 8,25. Усл. печ. л. 9,30.
Тираж 250 экз. Заказ 121
Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии УрГЭУ

© Уральский государственный экономический университет

№ 1/65/ 2017
УПРАВЛЕНЕЦ
UPRAVLENETS/THE MANAGER

СОДЕРЖАНИЕ | CONTENTS

ТЕМА НОМЕРА
УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: ВЕКТОРЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Зорин А.С., Зорина Н.А., Сафрыгин П.А.
Теоретические и методические подходы к оценке влияния развития персонала организации на повышение результативности труда — 2

Коковихин А.Ю., Кулапов М.Н., Дворакова З.
Развитие необходимых компетенций для управления социально-культурным многообразием персонала — 9

Резник С.Д., Сазыкина О.А.
О стиле руководства и работе с персоналом заведующего университетской кафедрой — 20

ЭКОНОМИКА – МЕНЕДЖМЕНТ – МАРКЕТИНГ

Дворяшина М.М.
Разработка стратегии управления клиентскими активами компании — 29

Мальцев А.А., Матвеева А.В.
Кооперация авиаперевозчиков как инструмент повышения конкурентоспособности в условиях глобализации — 34

Бушанский С.П.
Предпроектные изыскания и обоснованность инвестиций в дорожную сеть — 46

БАНКИ – ФИНАНСЫ – УЧЕТ

Стрельников Е.В.
К вопросу о моделировании финансового рынка — 54

ТРУД – КАДРЫ – ОБРАЗОВАНИЕ

Рябцев А.Ю., Кочергина Т.В., Хохолуш М.С.
Возможности образовательной среды в формировании интеллектуального капитала — 60

Видревич М.Б., Завирюха М.И.
Реформирование третьей ступени высшего образования на основании зарубежного опыта — 66

ПРИКЛАДНОЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Буценко Е.В.
Анализ программных средств управления инвестиционными проектами — 72

THE ISSUE SUBJECT
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: DIRECTIONS AND RESULTS

Aleksandr S. Zorin, Natalya A. Zorina, Pavel A. Safrygin
Theoretical and Methodological Approaches to Evaluating the Impact of Staff Development on Labour Efficiency — 2

Aleksandr Yu. Kokovikhin, Mikhail N. Kulapov, Zuzana Dvorakova
Developing the Competencies Essential for Cross-Cultural Diversity Management in the Workplace — 9

Semyon D. Reznik, Olga A. Sazykina
On Leadership Style and Staff Management Skills of a Head of a University Department — 20

ECONOMICS – MANAGEMENT – MARKETING

Marina M. Dvoryashina
Designing a Company's Strategy for Managing Customer Assets — 29

Andrey A. Maltsev, Anastasia V. Matveeva
Cooperation as a Tool for Improving Air Carriers' Competitiveness Under Conditions of Globalization — 34

Sergey P. Bushansky
Pre-Project Surveys and Justification of Investment in the Road Network — 46

BANKS – FINANCES – ACCOUNTING

Yevgeny V. Strelnikov
On the Modelling of Financial Markets — 54

LABOUR – CADRES – EDUCATION

Aleksey Yu. Ryabtsev, Tatyana V. Kochergina, Mariya S. Khokholush
Opportunities of Educational Environment to Form Intellectual Capital — 60

Marina B. Vidrevich, Marina I. Zaviryukha
Reforming the Third Stage of Higher Education on the Basis of International Experience — 66

APPLIED MANAGEMENT

Yelena V. Butsenko
The Analysis of Investment Project Management Software — 72

# Теоретические и методические подходы к оценке влияния развития персонала организации на повышение результативности труда

**ЗОРИН Александр Сергеевич**
*Доктор экономических наук, профессор кафедры экономики труда*

**Санкт-Петербургский государственный экономический университет**
**191023, РФ, г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, 21**
**Тел.: (812) 310-19-80**
**E-mail: zorinanatalja@inbox.ru**

**ЗОРИНА Наталья Анатольевна**
*Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики труда*

**Санкт-Петербургский государственный экономический университет**
**191023, РФ, г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, 21**
**Тел.: (812) 310-19-80**
**E-mail: zorinanatalja@inbox.ru**

**САФРЫГИН Павел Алексеевич**
*Аспирант кафедры экономики труда*

**Санкт-Петербургский государственный экономический университет**
**191023, РФ, г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, 21**
**Тел.: (812) 310-19-80**
**E-mail: safrygin.pavel92@gmail.com**

**JEL classification**

**J24, O15, M53**

**Аннотация**

Статья посвящена современным вопросам оценки влияния программ обучения, реализуемых предприятием, на повышение результативности труда работников. Пути достижения результативности определяются на основе разработок ученых в этой области и предлагаемых в статье концептуальных положений отраслевого развития хлебопекарного комплекса Санкт-Петербурга на принципах предпринимательской культуры.

Оценка влияния повышения квалификации в формате стратегической сессии для сотрудников компаний–членов Ассоциации «Хлебопеки Санкт-Петербурга» на повышение результативности труда проведена с использованием методики компании «Хониуэлл». В качестве системообразующей для предпринимательской культуры, ориентированной на переосмысление отраслевой концепции развития персонала, представлена программа «Целебная сила хлеба».

Авторами предложены коэффициенты глубины стратегического развития и усвояемости полученной информации в качестве дополнения методики компании «Хониуэлл», обосновано их применение в практике предприятий с использованием новых методических подходов. Глубина и продолжительность креативных изменений (соотношение качество/цена) в деятельности сотрудников, прошедших обучение, определяют целесообразность проведения программы обучения и новизну учебного материала.

## ВВЕДЕНИЕ

Развитие персонала является одним из главных компонентов системы кадрового обеспечения предприятия. Необходимое условие для каждой компании, заботящейся о повышении конкурентоспособности своей продукции и желающей занять и удерживать лидирующие позиции на рынке, состоит в развитии персонала на принципах предпринимательской культуры в условиях добросовестной конкуренции с четко обозначенной отраслевой концепцией (кадровой и коммерческой отраслевой политикой). Только высококвалифицированные специалисты могут вывести компанию на передовые позиции, развивая и наращивая свой потенциал и повышая результативность своей трудовой деятельности на основе целевых видов обучения и повышения квалификации, приводящих к приумножению человеческого капитала.

Цель исследования – выработать подход для достижения результативности в системе кадрового обеспечения и развития персонала хлебопекарного комплекса на примере реализации программы «Целебная сила хлеба».

Для достижения данной цели авторами ставятся следующие задачи:

1) рассмотреть теоретические и методические подходы для достижения результативности в системе кадрового обеспечения и развития персонала;

2) интегрировать концептуальные положения развития персонала в систему кадрового обеспечения хлебопекарной промышленности Санкт-Петербурга;

3) определить влияние программы обучения на повышение результативности труда на примере реализации программы «Целебная сила хлеба»;

4) рассмотреть роль программы «Целебная сила хлеба» как основы для внедрения предпринимательской культуры в систему кадрового обеспечения хлебопекарной промышленности Санкт-Петербурга.

## РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ В СИСТЕМЕ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Анализ точек зрения по исследуемой теме в отечественной литературе показывает, что основное внимание концентрируется на отдельных специфических функциях кадрового обеспечения, а сотрудник предприятия воспринимается лишь как среднестатистическая штатная единица.

Так, по мнению А.Я. Кибанова, под кадровым обеспечением предприятия традиционно понимается необходимый количественный и качественный состав его работников [11. С. 153].

С точки зрения Н.В. Белой, кадровое обеспечение – это одно из направлений кадровой политики, результат формирования состава персонала, соответствующего по своим характеристикам

# Theoretical and Methodological Approaches to Evaluating the Impact of Staff Development on Labour Efficiency

**Aleksandr S. ZORIN**
*Dr. Sc. (Econ.), Professor of Labour Economics Dept.*

**Saint Petersburg State University of Economics**
**191023, RF, Saint Petersburg, Sadovaya St., 21**
**Phone: (812) 310-19-80**
**E-mail: zorinanatalja@inbox.ru**

**Natalya A. ZORINA**
*Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Labour Economics Dept.*

**Saint Petersburg State University of Economics**
**191023, RF, Saint Petersburg, Sadovaya St., 21**
**Phone: (812) 310-19-80**
**E-mail: zorinanatalja@inbox.ru**

**Pavel A. SAFRYGIN**
*Postgraduate of Labour Economics Dept.*

**Saint Petersburg State University of Economics**
**191023, RF, Saint Petersburg, Sadovaya St., 21**
**Phone: (812) 310-19-80**
**E-mail: safrygin.pavel92@gmail.com**

## Abstract

The article addresses contemporary issues related to evaluating the impact of corporate training programs on improving labour efficiency. The approaches to efficiency are built upon the findings of the relevant scientists and the conceptual ideas proposed herein for the development of Saint Petersburg baking industry on the basis of the principles of entrepreneurial culture.

The impact of staff development practices in the format of a strategy session, which was organized for the employees of the member companies of the Saint Petersburg Bakers Association, on labour efficiency was evaluated using the method proposed by Honeywell. The Healing Power of Bread program was presented as a systemically important project for the industry-specific entrepreneurial culture focused on rethinking the staff development concept.

The authors proposed the coefficients of strategic development and learning efficiency as a supplement to Honeywell's method and justified application of these coefficients at companies using new methodological approaches. The efficiency and duration of creative changes (quality/price ratio) in the performance of trained employees determine the feasibility of training programs and the novelty of learning materials.

тактическим и стратегическим целям организации, направленный на совершенствование кадрового потенциала организации [1].

В зарубежной литературе Дж. Обэр-Крие в своей работе «Управление предприятием» подтверждает значимость системы кадрового обеспечения в структуре предприятия целесообразностью участия директора по кадрам в Совете директоров компании [9. С. 273]. Обэр-Крие отводит директору по кадрам роль эксперта, способного предложить при принятии любого решения необходимый комплекс мер в области персонала, исключающих негативные последствия и приводящих к позитивным изменениям существующего положения.

Результативность в системе кадрового обеспечения может достигаться предпринимателем, обладающим определенным набором умений, знаний и качеств, в нашем случае – применимых на предприятиях реального сектора экономики (производственная деятельность). Такой предприниматель занят поиском наилучшего варианта взаимодействия трех основных факторов производства (земли, капитала и труда), аккумулируя положительный эффект посредством координации и управления факторами. Он должен обладать интуицией и быть готовым к риску в ситуациях высокой степени неопределенности, вызванной быстрым изменением спроса на товары собственного производства, т.е. соответствовать новаторскому интуитивному стилю принятия стратегических решений [6. С. 280].

Эффективное лидерство при этом состоит в умении предвидеть, новаторстве и способности к риску, акценте на быстром росте и обретении новых ресурсов, создании уникальных и оригинальных продуктов, т.е. опирается на ценности адхократической (предпринимательской) культуры [5. С. 105].

Развитие системы кадрового обеспечения в современных условиях должно быть направлено на рост результативности в состоянии неопределенности, которую из-за дефицита фактора времени не удается преодолеть без профессиональной интуиции.

Результативность наиболее комплексно исследована в работе Д.С. Синка, где выделяются семь составляющих результативности: действенность (effectiveness), экономичность (efficiency), качество (quality), прибыльность (profitability) – отношение доходы/расходы (benefit/burden), производительность (productivity), качество трудовой жизни (quality of work life), внедрение новшеств (innovation) [10].

Основные принципы и критерии результативности в системе управления качеством и производительностью представлены на рисунке.

## Ключевые слова

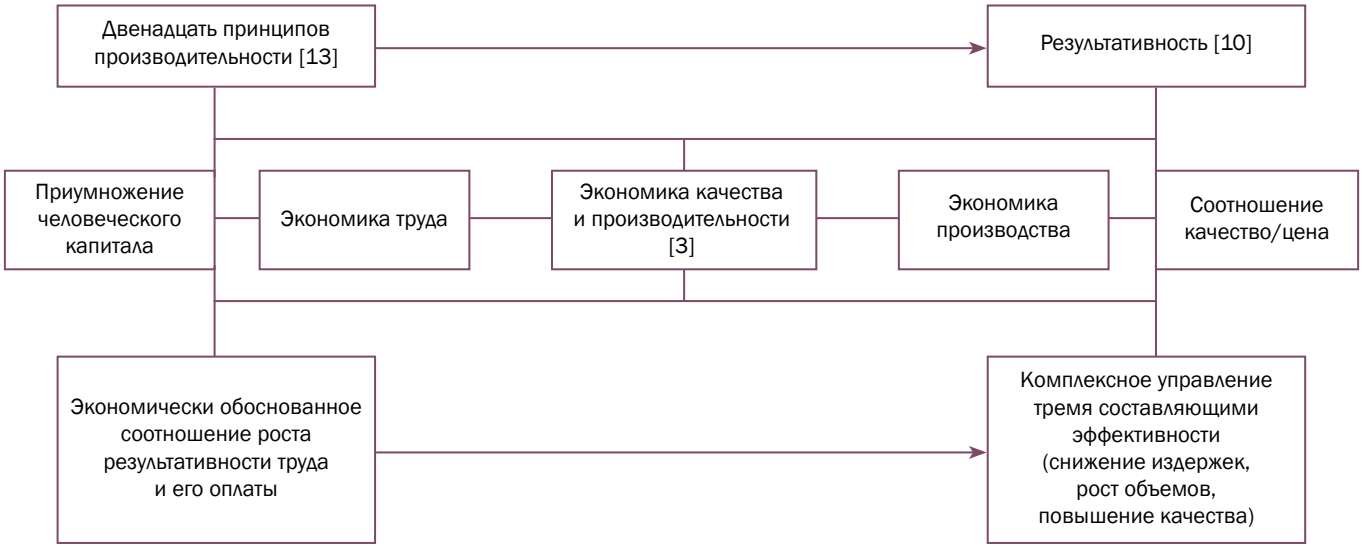
РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА
СИСТЕМА КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ
ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ
ХЛЕБОПЕКАРНЫЙ КОМПЛЕКС

## Keywords

STAFF DEVELOPMENT
CORPORATE STAFFING POLICY
ADVANCED TRAINING
EFFICIENCY
BAKERY INDUSTRY

## JEL classification

**J24, O15, M53**




*Основные принципы и критерии результативности в системе управления качеством и производительностью*

Управление в системе экономики качества и производительности направлено на достижение оптимального в существующих условиях соотношения качества и цены, прежде всего на основе приумножения человеческого капитала.

Комплексное управление результативностью нацелено на сбалансированный рост по трем составляющим эффективности и достигается на основе принципов производительности и экономически обоснованного соотношения роста результативности труда и его оплаты [4. С. 125].

Теоретическая часть нашего исследования опирается на Интегрированную модель кадрового обеспечения, разработанную Доном Кримером (Виргинский политехнический институт) и Роджером Уинстоном (Университет штата Джорджия). Данная модель в наибольшей степени отражает наши представления о кадровом обеспечении, в ее основе лежит принцип восприятия каждого отдельного сотрудника как разностороннего человека, а не просто штатной единицы с должностными обязанностями. Компоненты модели, взаимодействуя друг с другом, образуют симбиоз, в результате чего выполнение задач организации достигается намного легче и эффективнее, чем если бы эти компоненты рассматривались как отдельные специфические функции кадрового обеспечения [14].

Концептуальные положения отраслевого развития на основе совершенствования кадрового обеспечения мы интегрируем в рассматриваемую модель. Один из главных компонентов модели кадрового обеспечения – развитие персонала. Развитие персонала организации мы рассматриваем как деятельность, направленную на переобучение сотрудников в направлении углубления знаний в сфере их компетенций; на развитие умений и навыков, необходимых для достижения поставленных подразделением или организацией целей и задач; на содействие личному и профессиональному росту в условиях адаптации к предпринимательской культуре во всех аспектах и видах деятельности организации.

Эффективное планирование развития персонала в такой концепции должно включать в себя:

- креативные программы обучения персонала и повышения квалификации;
- прививание способов повышения производительности труда, связанных с ростом эффективности производства и улучшением удовлетворения запросов потребителей;
- премиальную систему, подчеркивающую связь между результативностью использования профессиональных навыков и вознаграждением;
- определение направлений инновационной деятельности на основании тщательной оценки склонностей и возможностей сотрудников;
- использование действенных методов обучения и образования, направленных на развитие персонала;
- эффективное бюджетирование деятельности по развитию персонала.

Применительно к хлебопекарному комплексу Санкт-Петербурга отраслевая концепция развития реализуется системно через программу «Целебная сила хлеба (основа пирамиды здорового питания)». Программа направлена не только на продвижение и популяризацию полезных сортов хлебобулочных изделий, но и на осуществление образовательных программ, непосредственно связанных с важнейшим модулем школьной дисциплины «Основы безопасности жизнедеятельности». Программа обеспечивает рост результативности прежде всего за счет повышения качественных показателей, а не увеличения производительности труда в натуральном выражении. Решающий сдвиг в переосмыслении отраслевой концепции развития произошел в ходе повышения квалификации в формате стратегической сессии для сотрудников компаний – членов Ассоциации «Хлебопеки Санкт-Петербурга». Участниками стратегической сессии было определено проблемное поле хлебопекарной отрасли, прослушаны лекционные материалы экспертов, выработана консолидированная позиция по решению проблем, препятствующих дальнейшему развитию отрасли, заключающаяся в изменении отраслевой коммерческой и кадровой политики на основании философии и инструментария программы «Целебная сила хлеба».

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВЛИЯНИЯ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ НА ПОВЫШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРУДА

Необходимость определения влияния развития персонала организации при помощи методик с использованием математических методов обусловлена возможностью вычисления влияния применения программ обучения в стоимостном выражении. Это позволяет решить вопрос о целесообразности того или иного повышения квалификации посредством расчета экономического эффекта и эффективности. Эффект – это абсолютный показатель, выражающий выгоду (убыток) через разность резуль-

тата деятельности и затрат, связанных с осуществлением этой деятельности. Однако данный показатель, на наш взгляд, недостаточно полно характеризует результативность процесса, в отличие от относительного показателя – эффективности. Эффект отражает только текущую выгоду (убыток) организации, в то время как эффективность показывает стратегическое направление компании. Показатель эффективности подразумевает отношение результата деятельности к затратам, связанным с осуществлением этой деятельности.

Среди рассмотренных нами методик наибольший интерес представляют результаты исследований ряда авторов.

1. В 1959 г. Дональдом Киркпатриком была предложена модель оценки эффективности обучения, которая на сегодняшний день является классической.

Данная модель строится на четырех уровнях оценки эффективности обучения персонала [15]:

1) оценка реакции слушателей на программу обучения, которая проводится путем анкетирования или оценкой листов реагирования;

2) оценка знаний и опыта, полученных слушателем на программе обучения – определение степени усвоенности полученных знаний с помощью тестов, задач, симуляции;

3) оценка поведения на рабочем месте – данный этап является одним из наиболее сложных в оценке, поскольку не всегда заметен мгновенный эффект от обучения. Однако проведение обследования работы сотрудников на рабочем месте, проверки планов действий, степени понимания целей и задач как всей организации, так и отдельного сотрудника позволяет выявить успешность обучения;

4) оценка влияния программы обучения на деятельность организации происходит путем определения ключевых факторов, которые выявляют эффективность обучения (увеличение производительности, улучшение качества, уменьшение количества несчастных случаев, увеличение продаж, снижение текучести кадров). Важно знать точные данные этих показателей до обучения. Таким образом, к результатам относятся те изменения, которые произошли после обучения сотрудников.

2. В 1991 г. Джек Филипс предложил пятый уровень оценки к модели оценки эффективности обучения Д. Киркпатрика. Этот уровень выражает результаты четвертого уровня в денежном эквиваленте через параметр «Возврат на инвестиции», позволяющий оценить разницу между полученной от программы обучения прибылью и затратами на обучение, и определяется по формуле (см.: [12]):

$$ROI = \frac{Доход\ от\ обучения - Затраты}{Затраты} \times 100\%.$$

3. Е.Н. Ветлужских в статье «Обучаем – оцениваем. Модели критериальной оценки результатов обучения» рассчитывает влияние применения программ обучения персонала на повышение результативности труда за год [2]:

1) общая результативность обучения сотрудников предприятия:

$$P = K_1/K_2 \times 100\%,$$

где $K_1$ – количество работников, обучение которых оценено как результативное, равное или выше установленного норматива; $K_2$ – общее количество работников, прошедших обучение за данный период;

2) эффективность обучения сотрудников предприятия за год:

$$Э = K_1/З \times 100\%,$$

где $З$ – затраты на обучение за год.

Вначале данные показатели отслеживаются в течение нескольких кварталов, для того чтобы установить норматив. Значение полученного показателя ниже норматива свидетельствует о необходимости анализа причин низкой результативности. Также важно анализировать полученные показатели в динамике.

4. Р.Е. Мансуров считает, что необходимо проводить оценку влияния развития персонала организации посредством программ обучения в зависимости от их цели [8]:

1) при использовании новых подходов к работе или ее организации на действующем оборудовании, которые необходимо в процессе обучения перенять, экономический эффект может быть определен как

$$S = (\Delta P \times C) - Q,$$

где $S$ – экономический эффект, р.; $\Delta P$ – прирост выработки продукции в единицу времени, т; $C$ – цена единицы произведенной продукции, р./т; $Q$ – затраты на обучение, р.;

2) в случае освоения новой профессии, должности экономический эффект будет определяться как

$$S = (Zd + Zz) - (Zd + 0{,}3 \cdot Zd + Q),$$

где $S$ – экономический эффект, р.; $Zd$ – заработная плата действующего работника, р.; $Zz$ – заработная плата замещаемого сотрудника, р.; $0{,}3 \cdot Zd$ – доплата за совмещение профессии, как правило, составляет 30%, р.; $Q$ – затраты на обучение, р.;

3) в случае замещения после обучения вышестоящей или другой должности экономический эффект будет определяться как

$$S = Qp - Q,$$

где $Qp$ – затраты на подбор нового сотрудника, включающие гонорар кадрового агентства или собственные затраты на подбор (заработную плату с отчислениями специалиста по подбору, а также затраты на организацию его рабочего места), р.;

4) в случае обучения сотрудников в соответствии с требованиями законодательства экономический эффект предлагается определять как экономическую оценку последствий непроведения данного обучений:

$$S = (H + \Delta Pn \times C) - Q,$$

где $H$ – штрафные санкции; $\Delta Pn$ – недовыработка готовой продукции за период времени запрета эксплуатации оборудования необученным персоналом, т; $C$ – цена единицы произведенной продукции, р./т.;

5) в случае, когда обучение необходимо вследствие установки нового оборудования, может быть использован следующий подход:

$$S = (\Delta P \times C) - Q,$$

где $\Delta P$ – прирост выработки продукции в единицу времени после обучения (для плановых расчетов рекомендуется взять разницу между фактической выработкой и номинальной, указанной в паспорте оборудования), т.

5. Одной из самых известных методик оценки влияние применения программ обучения сотрудников компании на повышение результативности труда является методика, предложенная компанией «Хониуэлл», согласно которой данное влияние может быть определено в стоимостном выражении по формуле

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z,$$

где $P$ – продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности; $N$ – число обученных работников; $V$ – стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних работников, выполняющих одинаковую работу; $K$ – коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности, выраженный в долях); $Z$ – затраты на обучение одного работника.

Расчетная часть нашего исследования построена на методике, пред-

ложенной компанией «Хониуэлл». На наш взгляд, данная методика наиболее точно и всесторонне оценивает влияние применения программ обучения сотрудников компании на повышение результативности труда в стоимостном выражении по сравнению с другими рассмотренными в статье методиками.

Оценим влияние проведения стратегической сессии по вышеизложенной методике. Стоимость программы обучения (в расчете на одного работника) составляет 20 000 р. Программой было охвачено 10 сотрудников организаций, стоимостная оценка различия в результативности труда которых при соотношении лучших и средних работников составляет 15 000 р. из расчета средней заработной платы сотрудников компаний, принимающих участие в стратегической сессии, эффект обучения будет иметь место в течение пяти лет.

Коэффициент *K*, характеризующий рост результативности в долях и выраженный на примере реализации программы «Целебная сила хлеба» составил 6/7:

1) действенность – уменьшается знаменатель эффективности, следовательно, увеличивается результативность (подробнее изложено далее);

2) экономичность – увеличивается эффект дохода потребителя на единицу полезности изделия;

3) качество – увеличивается качество жизни населения за счет повышения доли безопасной и качественной продукции в потребительской корзине, роста культурно-образовательного уровня населения в области основ здорового питания;

4) прибыльность – увеличение доходов, в том числе по сравнению с конкурентами, не строящими отраслевую политику на принципах предпринимательской культуры;

5) производительность – количественно не увеличивается, так как программа «Целебная сила хлеба» направлена на повышение качества продукции при неизменной массе на единицу времени. Не всегда рост производительности труда сопряжен с ростом эффективности;

6) качество трудовой жизни – растет культура производства, появляется системность в деятельности каждого сотрудника организации, основанная на ценностях предпринимательской культуры;

7) внедрение новшеств – проводятся исследования по выработке новых сортов хлебобулочных изделий с добавлением полезных ингредиентов натурального происхождения (водоросли, содержащие кальций, йод, магний, хлорофилл), отвечающих нормам ассортиментной матрицы программы. Данная продукция представлена на дегустации во время проведения основных мероприятий программы.

Эффект от программы обучения составил:

$$E = 5 \times 10 \times 15\,000 \times 0{,}86 - 10 \times 20\,000 = 445\,000 \text{ р.}$$

Однако так как повышение квалификации было проведено в формате стратегической сессии и выработанный вектор отраслевого развития был введен системно на протяжении 5 лет реализации программы «Целебная сила хлеба», на наш взгляд, уместно дополнить методику компании «Хониуэлл» показателем *S* – глубина стратегического развития, включающим в себя оценку глубины и продолжительности креативных изменений в деятельности сотрудников, прошедших обучение, и складывающимся из стоимостной оценки различия результативности труда сотрудников, усвоивших обучение, с работниками организаций, не прошедшими повышение квалификации по данной программе, умноженной на рост результативности в долях, отраженным в годовом исчислении в соответствии с длительностью воздействия полученных в ходе повышения квалификации результатов (в нашем случае – программа «Целебная сила хлеба»).

В итоге,

$$S = 25\,000 \times 0{,}86\text{^}1 + 25\,000 \times \times 0{,}86\text{^}2 + \ldots + 25\,000 \times 0{,}86\text{^}5,$$

где 25 000 – условная стоимостная оценка различия результативности труда сотрудников, усвоивших обучение, с работниками организаций, не прошедшими повышение квалификации по данной программе, определяемая по минимальному критерию. Процесс получения обратной связи по управленческому учету только начинает свою реализацию, поэтому мы используем экспериментальную оценку в среднем по сотруднику организации из расчета по каждому составляющему результативности в стоимостном выражении.

Кроме того, чтобы программы обучения всегда были эффективными, а преподаваемая в них информация была актуальной и действительно нужной для работников компаний, мы дополнили методику компании «Хониуэлл», предложив коэффициент усвояемости информации *Y*, включающий в себя оценки за прохождение итогового теста сотрудниками компаний после проведения обучения (вес 70%) и оценки мнения самих сотрудников о целесообразности проведения данного обучения и новизне учебного материала (вес 30%). Коэффициент усвояемости полученной информации выражается в виде суммы этих оценок в долях, умноженных на соответствующий им вес (значимость). В результате подведения итогов по окончанию стратегической сессии по всем тестам обучающихся средняя оценка составила 0,8, т.е. 80% правильных ответов из максимума возможных, а оценка самими обучающимися целесообразности проведения данного повышения квалификации и новизны учебного материала составила 0,9, т.е. 90% аудитории считают, что данное обучение поможет в решении проблем компании и что изученный материал ранее был им незнаком.

В результате,

$$Y = 0{,}8 \times 0{,}7 + 0{,}9 \times 0{,}3 = 0{,}83.$$

Таким образом, мы предлагаем показатель, отвечающий за так называемую обратную связь между сотрудниками и руководством организации. С помощью этого коэффициента мы можем определить, насколько правильно обучающийся сотрудник усвоил полученный материал, и получить информацию о целесообразности проведения данного обучения и новизне учебного материала. Это необходимо для дальнейшей модернизации и обновления базы программ обучения, ведь только самые передовые и актуальные методы повышения квалификации развивают систему кадрового обеспечения и приводят к приумножению человеческого капитала.

Итоговая формула оценки влияния применения программы обучения сотрудников компании на повышение результативности труда:

$$E = N \times S \times Y - N \times Z, \qquad (10)$$

соответственно:

$$E = 10 \times (25\,000 \times 0{,}86\text{^}1 + 25\,000 \times \times 0{,}86\text{^}2 + \ldots + 25\,000 \times 0{,}86\text{^}5) \times 0{,}83 - - 10 \times 20\,000 = 496\,519 \text{ р.}$$

Предприятия, сотрудники которых участвовали в стратегической сессии благодаря получению субсидий, предоставляемых Комитетом по промышленной политике инновациям Санкт-Петербурга в целях возмещения затрат, связанных с повышением квалификации кадров, существенно сократили затраты (норма возмещения затрат 80%) – с 20 000 р. до 4 000 р. При получении

субсидий с нормой возмещения затрат 80% знаменатель эффективности уменьшается в 5 раз – с 200 000 р. до 40 000 р., а влияние развития персонала организации на повышение результативности увеличивается.

Таким образом, согласно методике, предложенной компанией «Хониуэлл», влияние проведения стратегической сессии для сотрудников компании на результативность труда будет составлять:

$$E = 5 \times 10 \times 15\,000 \times 0{,}86 - 10 \times 4\,000 = 605\,000 \text{ р.}$$

Влияние проведения стратегической сессии на повышение результативности труда с предложенными нами показателями $S$ (глубина стратегического развития) и $Y$ (коэффициент усвояемости информации) будет рассчитываться как

$$E = 10 \times (25\,000 \times 0{,}86\text{^}1 + 25\,000 \times 0{,}86\text{^}2 + \ldots + 25\,000 \times 0{,}86\text{^}5) \times 0{,}83 - 10 \times 4\,000 = 656\,519 \text{ р.}$$

Программа «Целебная сила хлеба» характеризуется как системообразующая для отраслевой предпринимательской культуры и ориентирована на ее главный критерий – соотношение качество/цена, где качество стоит на первом месте, а цена как индикатор издержек при их рационализации позволяет купить продукцию дешевле на единицу качества. Программа направлена на:

- изменение менталитета производителей хлебобулочных изделий через преобразование каждого звена в структуре компании для работы в соответствии с концепцией социально-этического маркетинга и категорийного менеджмента, ориентированного на ценности предпринимательской культуры [7];
- изменение менталитета работников торговых сетей – пункт о поддержке программы «Целебная сила хлеба», реализуемой Ассоциацией «Хлебопеки Санкт-Петербурга», включен в протокол совещания по вопросам взаимодействия ведущих федеральных торговых сетей с производителями хлебобулочных изделий, входящими в Ассоциацию;
- изменение менталитета потребителей – на фоне «моды» населения на исключение хлебобулочных изделий из своего рациона потребитель благодаря программе «Целебная сила хлеба» узнает об основах правильного сбалансированного питания, о пользе хлеба как основы пирамиды здорового питания, в результате чего увеличивает свой эффект дохода на единицу полезности и качества продукции.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенные исследования позволяют сделать следующие выводы.

1. Для достижения результативности в системе кадрового обеспечения предпринимателю необходимо заниматься поиском наилучшего варианта взаимодействия трех основных факторов производства, аккумулируя положительный эффект посредством координации и управления данными факторами, соответствовать новаторскому интуитивному стилю принятия стратегических решений и опираться на ценности адхократической (предпринимательской) культуры.

2. В современных условиях развитие системы кадрового обеспечения должно быть направлено на рост результативности в состоянии неопределенности, которую из-за дефицита фактора времени невозможно преодолеть без профессиональной интуиции.

3. Проведенная оценка влияния развития персонала (повышение квалификации) с использованием методики компании «Хониуэлл» на примере реализации программы «Целебная сила хлеба» выявила повышение результативности труда по шести из семи составляющих, за исключением производительности. Применительно к хлебопекарной отрасли увеличение производительности в натуральном выражении повлечет за собой нарушения норм технологического процесса производства и приведет к снижению качества продукции. Программа «Целебная сила хлеба» направлена на повышение качества продукции при неизменной массе на единицу времени, в результате чего потребитель увеличивает свой эффект дохода на единицу полезности и качества продукции (соотношение качество/цена).

4. В качестве дополнения к методике компании «Хониуэлл» предложены коэффициенты глубины стратегического развития и усвояемости полученной информации, обосновано их применение в практике предприятий с использованием новых методических подходов. Благодаря данным коэффициентам отражается глубина и продолжительность креативных изменений в деятельности сотрудников компаний, прошедших обучение, определяется уровень усвояемости и новизны учебного материала, а также целесообразность проведения повышения квалификации. ■

## Источники


1. Белая Н.В. К вопросу о понимании кадрового обеспечения АПК на современном этапе // Ползуновский альманах. 2011. №4. С. 249–253.

2. Ветлужских Е.Н. Обучаем – оцениваем. Модели критериальной оценки результатов обучения // Справочник по управлению персоналом. 2005. №2. С. 10–18.

3. Зорин А.С. Российские особенности микроэкономических изменений в системе управления трудом. СПб.: Знание, 1998.

4. Зорин А.С., Зорина Н.А. Экономика и организация предпринимательского труда: учеб. пособие: в 2 ч. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011.

5. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001.

6. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М.: Прогресс, 1987.

7. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Вильямс, 2007.

8. Мансуров Р.Е. Оценка эффективности обучения персонала // Административно-управленческий портал. URL: www.aup.ru/articles/personal/41.htm.

9. Обэр-Крие Дж. Управление предприятием. М.: Прогресс, 1973.

10. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерения и оценка, контроль и повышение: пер. с англ / общ. ред. и вступ. ст. В.И. Данилова-Данильяна. М.: Прогресс, 1989.

11. Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010.

12. Чуланова О.Л., Тимченко Я.А. Корпоративное обучение персонала и методы его оценки: подходы, инструментарий, проблемы и пути их преодоления // Интернет-журнал «Науковедение». 2016. Т. 8. № 1.

13. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. М.: Экономика, 1992.

14. Creamer D.G., Winston R.B., Jr. A Handbook for Staffing Practices in Student Affairs. Winston & Creamer, 2008. URL: www.staffingpractices.soe.vt.edu/introduction.htm.

15. Kirkpatrick D. The Kirkpatrick Model. URL: www.kirkpatrickpartners.com/OurPhilosophy/TheKirkpatrickModel/tabid/302/Default.aspx.


## References


1. Belaya N.V. K voprosu o ponimanii kadrovogo obespecheniya APK na sovremennom etape [On the understanding of staffing policy in agriculture at the present stage]. *Polzunovskiy al'manakh – Polzunovsky Almanac*, 2011, no. 4, pp. 249–253.

2. Vetluzhskikh Ye.N. Obuchaem – otsenivaem. Modeli kriterial'noy otsenki rezul'tatov obucheniya [Teaching and evaluating. Models of criterial evaluation of training results]. *Spravochnik po upravleniyu personalom – Personnel Management Handbook*, 2005, no. 2, pp. 10–18.

3. Zorin A.S. *Rossiyskie osobennosti mikroekonomicheskikh izmeneniy v sisteme upravleniya trudom* [Russian peculiarities of macroeconomic changes in the system of labor management]. St Petersburg, Znanie Publ., 1998.

4. Zorin A.S., Zorina N.A. *Ekonomika i organizatsiya predprinimatel'skogo truda* [Economics and organization of entrepreneurship]. St Petersburg, SPbSUEF Publ., 2011.

5. Cameron K.S., Quinn R.E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Russ. ed.: Kameron K., Kuinn R. Diagnostika i izmenenie organizatsionnoy kul'tury. St Petersburg, Piter Publ., 2001).

6. Kono T. *Strategiya i struktura yaponskikh predpriyatiy* [Strategy and structure of Japanese enterprises]. Moscow, Progress Publ., 1987.

7. Kotler P. *Marketing Essentials* (Russ. ed.: Kotler F. Osnovy marketinga. Moscow, Vil'yams Publ., 2007).

8. Mansurov R.Ye. *Otsenka effektivnosti obucheniya personala* [Staff training efficiency evaluation]. Available at: www.aup.ru/articles/personal/41.htm (in Russ.).

9. Aubert-Krier J. *Gestion de l'entreprise* [Enterprise Management] (Russ. ed.: Ober-Krie Dzh. Upravlenie predpriyatiem. Moscow, Progress Publ., 1973).

10. Sink D.S. *Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement* (Russ. ed.: Sink D.S. Upravlenie proizvoditel'nost'yu: planirovanie, izmereniya i otsenka, kontrol' i povyshenie. Danilova-Danil'yana V.I. (ed.). Moscow, Progress Publ., 1989).

11. Kibanov A.Ya. (ed.) *Upravlenie personalom organizatsii* [Personnel management in organization]. Moscow, INFRA-M Publ., 2010.

12. Chulanova O.L., Timchenko Ya.A. Korporativnoe obuchenie personala i metody ego otsenki: podkhody, instrumentariy, problemy i puti ikh preodoleniya [Corporate training and methods of evaluation: approaches, tools, challenges and ways to overcome them]. *Naukovedenie – Science Studies*, 2016, vol. 8, no. 1.

13. Emerson H. *The Twelve Principles of Efficiency* (Russ. ed.: Emerson G. Dvenadtsat' printsipov proizvoditel'nosti. Moscow, Ekonomika Publ., 1992).

14. Creamer D.G., Winston R.B., Jr. *A Handbook for Staffing Practices in Student Affairs*. Winston & Creamer, 2008. Available at: www.staffingpractices.soe.vt.edu/introduction.htm.

15. Kirkpatrick D. The Kirkpatrick Model. Available at: www.kirkpatrickpartners.com/OurPhilosophy/TheKirkpatrickModel/tabid/302/Default.aspx.

# Развитие необходимых компетенций для управления социально-культурным многообразием персонала

**КОКОВИХИН Александр Юрьевич**
*Кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики труда и управления персоналом*

**Уральский государственный экономический университет**
**620144, РФ, г. Екатеринбург,**
**ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45**
**Тел.: (343) 221-26-63**
**E-mail: kau@usue.ru**

**КУЛАПОВ Михаил Николаевич**
*Доктор экономических наук, профессор, декан факультета менеджмента*

**Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова**
**117997, РФ, г. Москва,**
**Стремянный пер., 36**
**Тел.: (495) 237-86-42**
**E-mail: mcmichael@yandex.ru**

**ДВОРАКОВА Зузана**
*Доктор экономических наук, заведующая кафедрой управления персоналом*

**Пражский экономический университет**
**Чешская Республика, г. Прага,**
**пл. У. Черчилля, 4, CZ – 130 67**
**Прага 3**
**E-mail: zuzana.dvorakova@vse.cz**

**Аннотация**

Цель исследования, представленного в данной статье, выявить влияние демографических процессов и социально-культурного многообразия трудовых ресурсов на практику управления персоналом в Чешской Республике и Свердловской области, а также разработать модель управления социально-культурным многообразием персонала. Методология исследования включала аккумуляцию данных и информации с использованием нескольких методов: анализа научных публикаций; проведения полуструктурированных интервью руководителей и специалистов по управлению персоналом; анализа используемых методов управления социально-культурным многообразием с позиции управления персоналом. Интервью позволило выявить подходы и практики в сфере управления социально-культурным многообразием персонала в Чешской Республике и Свердловской области, показав, что наем работников из числа иностранных граждан в Российской Федерации и национальных меньшинств в Чехии определяется наличием потребителей продукции и услуг из числа национальных меньшинств, а также степенью национально-культурного многообразия рынков. Кроме того, у руководителей и специалистов отсутствуют компетенции в области управления социально-культурным многообразием; при этом ими осознается важность проблем, решаемых с использованием методов управления социально-культурным многообразием, необходимость углубления знаний в этой сфере и целесообразность их использования на практике. Результаты представлены в виде бизнес-модели.

## ВВЕДЕНИЕ

По этническому многообразию Свердловская область занимает одно из ведущих мест в России. В регионе проживают 160 национальностей. По результатам Всероссийской переписи населения 2010 г. русские составляют значительное большинство населения Свердловской области (3 684 843 чел.) – 85,7% общей численности населения области и 90,6% численности указавших этническую принадлежность. Вторым по численности этническим сообществом региона являются татары (143 803 чел.) – 3,3% всего населения области. На третьем месте украинцы (35 563 чел.) – 0,8% всего населения области. Башкиры составляют четвертую по численности группу, в Свердловской области проживает 31 181 чел. этой национальности. Марийцы занимают пятое место в списке народов области, их численность – 23 801 чел. Далее следуют азербайджанцы, удмурты, белорусы, армяне, таджики, чуваши, киргизы, мордва, евреи, немцы и др.[1]

Три культуры определили этнокультурное своеобразие Свердловской области: финно-угорская (манси, удмурты, марийцы, мордва), тюркская (татары и башкиры) и славянская (русские, украинцы, белорусы). Кроме того, Свердловская область – один из самых поликонфессиональных регионов Российской Федерации. По состоянию на 1 января 2016 г. в области действуют 770 религиозных организаций, представляющих 20 мировых конфессий, а также более 100 национально-культурных организаций, 22 национально-культурные автономии.

За период с 2011 по 2014 г. наблюдается ежегодное увеличение численности иностранных работников, пребывающих на территории Свердловской области. Так, в 2011 г. численность иностранной рабочей силы составила 61 757, а в 2014 г. – 80 169 чел. (129,8%). Увеличение данного показателя произошло за счет роста численности иностранных работников, осуществляющих трудовую деятельность на территории Свердловской области на основании патента (с 16 133 чел. в 2012 г. до 56 446 в 2014 г.).

В 2015 г. количество выданных патентов на работу сократилось до 46 тыс. (на 28%). Но стоит учитывать, что в 2015–2016 гг. продолжают действовать разрешения на работу, выданные ранее: некоторые категории граждан продолжают работать в России по разрешению. Кроме того, ряд граждан предпочитают не оформлять документы на работу из-за стоимости процедуры (13,2 тыс. р.) и проблем с законом [2. С. 26]. С учетом всех перечисленных категорий в 2015 г. в Управлении федеральной миграци-

[1] Национальный состав Свердловской области. Режим доступа: http://www.midural.ru/community/100332/100689/100690/.

**JEL classification**

**J24, J31, M51**

УПРАВЛЕНЕЦ № 1/65/ 2017

# Developing the Competencies Essential for Cross-Cultural Diversity Management in the Workplace

**Aleksandr Yu. KOKOVIKHIN**
*Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor, Head of Labour Economics and Personnel Management Dept.*

**Ural State University of Economics**
**620144, RF, Yekaterinburg,**
**8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45**
**Phone: (343) 221-26-63**
**E-mail: kau@usue.ru**

**Mikhail N. KULAPOV**
*Dr. Sc. (Econ.), Professor, Dean of Faculty of Management*

**Plekhanov Russian University of Economics**
**117997, RF, Moscow,**
**Stremyanniy Lane, 36**
**Phone: (495) 237-86-42**
**E-mail: mcmichael@yandex.ru**

**Zuzana DVORAKOVA**
*Dr. Sc. (Econ.), Professor, Head of HR Management Dept.*

**Prague University of Economics**
**Czech Republic, Prague,**
**W. Churchill St., 4, CZ – 130 67**
**Prague 3**
**E-mail: zuzana.dvorakova@vse.cz**

## Abstract

The study aims to reveal the effect that demographic processes and cross-cultural differences among employees produce on the personnel management practice in the Czech Republic and Sverdlovsk oblast and to develop a model of cross-cultural diversity management in the workplace. The research methodology was based on accumulation of data and information using several methods, such as analysing scientific publications, holding semi-structured interviews between top-management and HR specialists, and analyzing the applied methods of cross-cultural diversity management from the perspective of personnel management. Interviews allowed revealing approaches and practices exercised in the sphere of cross-cultural diversity management in the Czech Republic and Sverdlovsk oblast and demonstrated that the main factor behind hiring employees from among foreign citizens in the Russian Federation and national minorities in the Czech Republic is national minorities' demand for products and services, as well as the degree of cross-cultural diversity in the markets. Moreover, top-management and specialists lack competencies in the sphere of cross-cultural diversity management, but at the same time they realize the importance of the problems resolved using the diversity management methods, the need for deepening knowledge in this area and feasibility of its use in practice. The results are presented in the form of a business model.

## Ключевые слова

УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫМ МНОГООБРАЗИЕМ
УПРАВЛЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЯМИ
КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА
СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛАСТЬ
ЧЕШСКАЯ РЕСПУБЛИКА

## Keywords

CROSS-CULTURAL DIVERSITY MANAGEMENT
COMPETENCE MANAGEMENT
PERSONNEL POLICY
SVERDLOVSK OBLAST
THE CZECH REPUBLIC

## JEL classification

**J24, J31, M51**

онной службы по Свердловской области поставлены на миграционный учет 313 621 иностранный гражданин (в 2014 г. – 337 955). В основном в Свердловскую область приезжают граждане Таджикистана, Узбекистана, Киргизии, Казахстана, Вьетнама, Китая[1].

В числе основных проблем в управлении персоналом, связанных с национальными и культурными различиями:

а) различия в вероисповедании и культурных обычаях. Разные религии обладают разным потенциалом интеграции в российскую, европейскую и американскую бизнес-культуру. В частности, индусам свойственна высокая степень терпимости, которую проповедуют индуизм и буддизм. Как показывают исследования SIETAR, в Англии количество конфликтов между работниками-индусами и работниками-христианами в среднем на 15% ниже, чем внутри коллектива, полностью состоящего из христиан по вероисповеданию. В то же время количество конфликтов между сотрудниками-пакистанцами (мусульманами по религиозной принадлежности) и сотрудниками-христианами, наоборот, на 20% выше среднего уровня [6. С. 49];

б) слабое знание сотрудниками-иностранцами государственного языка;

в) негибкая политика фирм по отношению к национальным и культурным различиям.

В результате перечисленных проблем не достигается потенциальная производительность труда, снижается креативность и инновационная активность персонала, растет текучесть персонала и уклонение от выполнения работы [6. С. 50].

Опыт решения перечисленных проблем в традиции американского и европейского менеджмента представлен концепциями управления социально-культурным многообразием (diversity management) и межкультурного менеджмента (cross-cultural management).

Исследования теории и практики управления социально-культурным многообразием, проведенные авторским коллективом в Свердловской области и Чешской Республике, стали основой настоящей статьи. Цель исследований: с учетом опыта стран Европейского союза определить перспективы развития практики управления социально-культурным многообразием персонала в организациях Свердловской области, использующих иностранную рабочую силу.

[1] Об утверждении комплексной программы Свердловской области «Укрепление единства российской нации и этнокультурное развитие народов России, проживающих в Свердловской области» на 2014–2020 годы: постановление Правительства Свердловской области от 24 декабря 2013 г. №1605-ПП. URL: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&link_id=.link_number%20&nd=160069607&bpa=r056600&bpas=r056600&intelsearch=1605++.

Задачами, решавшимися для достижения указанной цели, были:

- выявление подходов в управлении социально-культурным многообразием персонала и типов управленческих компетенций и компетенций работников, востребованных работодателями, сталкивающимися с социально-культурным многообразием персонала, в странах Европейского союза, в том числе в Чешской Республике, а также в Свердловской области;
- разработка модели управления социально-культурным многообразием персонала и предложений по развитию практики управления социально-культурным многообразием персонала в Чешской Республике и в Свердловской области.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫМ МНОГООБРАЗИЕМ (DIVERSITY MANAGEMENT)

Теоретической основой управления социально-культурным многообразием (diversity management) выступают институциональная, ресурсная теории и концепция «компетентностного подхода» (competency based management) в менеджменте.

Институциональная теория включает широкий круг концепций, в которых объектом исследования выступают отдельные относительно устойчивые элементы социальной структуры. В теории исследуются процессы, в которых социальные структуры, такие как поведенческие установки, правила, нормы, рутины, оказывают влияние на социальное поведение. В. Скотт отмечает, что институты в результате «естественного отбора» приходят в соответствие с нормами и системами убеждений, преобладающими в обществе [22. P. 6]. Внешние факторы оказывают влияние на институциональную структуру в конкретной сфере, которая обеспечивает организациям преимущества в осуществлении особых видов деятельности. Например, некоторые организации достигают более высоких результатов, если их деятельность получает институциональную поддержку. А. Кондра и С. Хинингс показали, что правильным выбором становится создание равных возможностей там, где их ранее не существовало, а также определили сущность многообразия (diversity) в достижении пропорционального демографического представительства, что становится основой социальной вовлеченности и равенства [15. P. 745].

Ресурсная теория в качестве основы долгосрочной конкурентоспособности фирмы видит характеристики имеющихся у нее ресурсов и возможностей. С точки зрения Б. Вернерфельта, любая организация способна обеспечить себе устойчивую конкурентоспособность за счет рационального управления совместным использованием материальных и нематериальных ресурсов, находящихся в ее распоряжении [27. P. 179]. Ресурсная теория акцентирует внимание на потенциальных ключевых ресурсах фирмы, которые необходимо выявить, обеспечить правовую защиту, оценить и поддерживать в надлежащем состоянии. Такие ресурсы должны быть неоднородными и не обладающими идеальной мобильностью, что чрезвычайно важно для обеспечения безопасной и стабильной поддержки устойчивого развития фирмы. Существенный риск для устойчивого развития связан с использованием ресурсов легкореализуемых и неспецифичных для фирмы. Эффективность использования ресурсов зависит от условий, в которых они применяются внутри фирмы, и степени их вовлеченности. Например, социальные компетенции (soft skills) персонала при создании надлежащих условий работы и вовлеченности их носителей способны формировать внутрифирменные коммуникации, обеспечивающие трансфер знаний между отдельными работниками и подразделениями [18. P. 389].

Таким образом, институциональная теория и ресурсная теория создают теоретическую основу для развития методов управления социально-культурным многообразием персонала с учетом национальной культуры и законодательства отдельных государств.

Компетентностный подход имеет сравнительно небольшую историю развития – около 150 лет, однако сегодня он лежит в основе самых передовых систем образования, например европейской. Применение концепции компетенций в управлении персоналом относится к началу 80-х годов. прошлого века и является ответом на организационные изменения и движение к более высоким уровням производительности. Сегодня использование компетентностного подхода в управлении персоналом (competency based management) является признанным методом управления [3. С. 8].

Компетентностный подход – это такой подход к описанию, оценке и развитию человека, в рамках которого поведение человека рассматривается в качестве проявлений его компетенций. В зарубежной научной литературе существует три основных направления компетентностного подхода: американский (поведенческий), английский (функциональный) и интегрированный (Франция, Германия и Австрия). Общее в перечисленных направлениях позволяет определить компетенции как поведенческие характеристики, которыми индивидуум должен владеть или которые должен приобрести для того, чтобы эффективно справляться со своей работой [10. P. 27].

Применительно к управлению социально-культурным многообразием персонала компетентностный подход обеспечивает методами оценки, развития, мотивации и стимулирования соответствующих компетенций работников и руководителей.

Характеризуя состояние исследований в сфере управления социально-культурным многообразием персонала, необходимо отметить, что данное направление является относительно молодой отраслью, мало известной в России и в Восточной Европе. Ее развитие представляет большой интерес, так как проблема интеграции в российское общество представителей отдельных национальностей является в настоящее время актуальной, как и вопросы взаимодействия с трудовыми мигрантами, зарубежными партнерами по ВТО, иностранными инвесторами [6]. Управление социально-культурным многообразием как отдельное направление в управлении персоналом (human resources management) зародилось в Соединенных Штатах Америки и стало реакцией на распространенную ситуацию, когда в штат компании входят служащие разного возраста, национальности, расы, вероисповедания и т.д. В его основу положен тот принцип, что различия между людьми не должны препятствовать их совместной работе [24].

Многообразие (diversity) может касаться различных аспектов: пола, возраста, цвета кожи, религии, культурных традиций и т.п. В рамках данной статьи акцент делается на культурном многообразии и его особенностях в связи с наймом иностранных работников и представителей национальных и религиозных меньшинств.

Управление социально-культурным многообразием во многих исследованиях признается ключевым стратегическим аспектом деятельности международных компаний. Например, в работе канадского ученого индийского происхождения

*Рис. 1. Эффекты управления многообразием*

Составлено по: [1. С. 15; 25. P. 8].

К.М. Сриниваса отмечается, что «одним из ключевых факторов успеха и роста глобальных компаний является наличие у них глобального типа мышления, который включает такие навыки, как любознательность, заинтересованность, признание сложности и внимательное отношение к многообразию, поиск новых возможностей, вера в прогресс, непрерывное улучшение, долгосрочная перспектива и системное мышление» (цит. по: [24]). В работе Г. Баркема, Дж. Баума и У. Манникс управление социально-культурным многообразием оценивается как «вызов времени, ответ на который поможет компаниям справиться с разнообразием в международном бизнесе, особенно если компании смогут преодолеть нежелательные последствия многообразия, такие как межличностные конфликты» [7. P. 32].

П. Дас и Б. Паркер отмечают, что не существует единственно верного или лучшего способа управления социально-культурным многообразием. Авторы выдвигают гипотезу о том, что существуют внутренние и внешние факторы, которые оказывают влияние на то, какой подход к управлению социально-культурным многообразием будет выбран компанией, вовлеченной в международный бизнес [9].

П. Дас и Б. Паркер предлагают следующую типологию подходов в управлении многообразием:

- сопротивление (resistance) – отрицание многообразия и необходимости управлять им;
- дискриминация и справедливость (discrimination and fairness) – ущемление отдельных специфических групп во имя справедливости для всех;
- доступ и легитимность (access and legitimacy). Доступ к новым рынкам затруднен без привлечения сотрудников с разными культурными, социальными и другими характеристиками; легитимность же относится к доверию, которое возникает у людей к тем, кто выглядит и (или) ведет себя так же, как они;
- изучение и эффективность (learning and effectiveness) – формирование такого отношения к разнообразию в организации, при котором возможно инкорпорировать разные точки зрения сотрудников для повышения эффективности отдельных решений, стратегий, правил, а также переопределить миссию и изменить корпоративную культуру. В рамках этого подхода признается, что часто выбор, который делают работники, а также то, как они выполняют принятые решения, зависит от их социальной и культурной принадлежности [9].

В работе Д.А. Штыхно (см.: [6. С. 51]) классифицируются методы управления разнообразием, основанные на подходах П. Даса и Б. Паркера:

а) поддержание гомогенности (sustaining homogeneity);

б) ассимиляция индивидуумов (assimilating individuals);

в) гордость за различия (celebrating difference);

г) аккультурация и плюрализм (acculturation and pluralism).

Соответственно, чем сильнее давление на организацию извне и чем выше она ставит приоритет многообразия, тем лучше в организации происходит интеграция управления многообразием в остальные организационные и производственные процессы.

Успех внедрения методов управления многообразием напрямую зависит от корпоративной культуры, стратегии предприятия и кадровой политики, которые развивают внутрикорпоративные коммуникации, влияют на обмен информацией и креативность, что позитивно сказывается на результативности работников и, соответственно, на показателях компании (рис. 1).

В работе Т. Кохана, К. Безруковой и др. приводятся результаты исследований по выявлению эффектов от использования методов управления многообразием [25. P. 45]:

- результативность инновационного менеджмента прямо пропорциональна степени расового многообразия и гендерного баланса;
- политика развития персонала, включающая коучинг, открытые коммуникации и учет мнения сотрудников, уменьшает негативное воздействие культурных различий на коллективную работу;
- в некоторых сферах межкультурное многообразие содействует бизнесу. Компании, придающие значение интеграции и тренингам по управлению многообразием, более успешны, чем однородные коллективы, в которых не практикуется повышение квалификации сотрудников;
- действенность подхода зависит от размера группы. Для больших групп или организационных единиц многообразие играет более значимую роль, чем для маленьких;
- вопреки распространенному мнению, многообразие в коллективе не обязательно позволяет привлечь многообразных клиентов.

Анализируя опыт германских компаний, А. Зигерт отмечает, что «острый дефицит компетенций в сфере интеркультурной коммуникации испытывают прежде всего компании, осуществляющие свою деятельность на международном уровне» [1. С. 12].

Роль интеркультурных компетенций рассматривается в рамках отдельной концепции – «межкультурного менеджмента» [5. С. 10]. Вопросы межкультурного менеджмента затрагивают те организации, которые «нанимают иностранных работников, так как руководству необходимо принимать во внимание их систему мотивации», а также «транснациональные корпорации... которые должны учитывать культурные особенности разных стран при адаптации стиля управления, принятого в штаб-квартире фирмы» [17. S. 684]. Способность эффективно взаимодействовать с разными культурами – важный критерий высокой квалификации специалистов [13. S. 41] и, как следствие, фактор успеха в создании инноваций, росте экономического благосостояния [22. P. 290], освоении новых и сохранении завоеванных рынков

*Таблица 1 – Межкультурные компетенции менеджера*

| Группа компетенций | Межкультурные компетенции |
|---|---|
| 1. Управленческие компетенции (компетенции управления персоналом) | Подбор и отбор персонала с учетом социально-культурных компетенций;<br>контроллинг и оценка социально-культурного многообразия персонала;<br>мотивации и стимулирования социально-культурных компетенций |
| 2. Социальные базовые компетенции (soft skills) | Открытость и интерес к новому;<br>гибкость и уважение к другим людям и другим культурам;<br>способность настроить себя на изменяющиеся обстоятельства другой культуры;<br>способность успешно действовать в новом культурном контексте |
| 3. Коммуникативные компетенции | Способность и желание эффективно коммуницировать с учетом социально-культурного многообразия персонала;<br>стиль коммуникации, учитывающий социально-культурное многообразия персонала |
| 4. Знание национальной культуры (hard cultural skills) | Знания о национальных особенностях;<br>компетентное общение |

Составлено на основе: [12–14].

[8. S. 1165; 19. S. 1855; 20. S. 1870] (табл. 1). Основываясь на приведенных выше результатах исследований в США, Р. Флорида вводит новую формулу экономического роста: «описывает ее в виде так называемых "Трех Т": Технология, Талант, Толерантность, которые способствуют экономическому развитию, благосостоянию и конкурентоспособности» [11].

Анализ, проведенный А. Зигертом, показывает, что немецкие компании, выходя на новые рынки, ориентируются на клиента в большей степени, чем американские или британские, которые в рамках рассматриваемой системы делают ставку на уменьшение конфликтов и удовлетворенность работой [1. С. 16]. Данные различия могут быть обусловлены общественно-политическими причинами, т.е. эффект управления многообразием культур зависит от контекста или же от повышенной ориентации немецких предприятий на результат [16. S. 11]. Причем слабое культурное многообразие в немецких корпорациях в сравнении с американскими, скорее всего, подтверждает мнение о том, что выгоды такого менеджмента оцениваются лишь с позиций экономической перспективы в том случае, когда состав коллектива культурно однороден.

Основными препятствиями к внедрению мультикультурной кадровой политики выступают противоречия со сложившимися корпоративными ценностями, проблемы ассимиляции новой культуры, сложность и дороговизна процесса [16. S. 13]. Для успешного внедрения подобных подходов департамент по работе с персоналом должен с особой тщательностью подходить к вопросам отбора, найма, обучения, вознаграждения и мотивации сотрудников. От него во многом зависит, к каким результатам – позитивным или негативным – приведет использование компанией потенциала культурного многообразия [14; 25. P. 9].

Следующий фактор успешного внедрения практики управления многообразием – организация внутренних коммуникаций в компании. Опыт показывает, что культурное многообразие на предприятии неизбежно приведет к конфликтам и трудностям во взаимопонимании, если оно не принимается всерьез и не контролируется. Поэтому данный аспект требует особого внимания и проницательности лидеров организации. При этом однородный состав руководства также не способствует внедрению указанных подходов: «Люди склонны искать в других сходные черты. Симпатия к другому человеку, похожему на нас, имеющему аналогичный культурный и образовательный уровень, находящемуся с нами на одной волне, возникает спонтанно» [21. S. 27]. Интересно, что германские исследователи, отмечая конструктивный характер межкультурного менеджмента для интеграции сотрудников из другой страны, предлагают не забывать об англо-американском происхождении этого инструмента, указывая, что данная стратегия может быть неприменима в ином национальном контексте [1. С. 18].

## ИССЛЕДОВАНИЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫМ МНОГООБРАЗИЕМ ПЕРСОНАЛА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ)

Исследование управленческой практики организаций Свердловской области, сталкивающихся с социально-культурным многообразием персонала, проведено в первой половине 2016 г. Методология исследования включала аккумуляцию данных и информации с использованием нескольких методов: анализ научных публикаций, проведение полуструктурированных интервью и наблюдения. Данные представляли как историческую, так и относящуюся к настоящему времени информацию в указанной социальной сфере. Причины использования указанных методов связаны с исследованием социальных феноменов: национальной культуры, ценностей, поведения и практики управления персоналом. Таким образом, сбор, отбор и анализ с использованием методов интерпретации (раскрывают идеи (смыслы), формирующиеся в хозяйственной деятельности людей, показывают сферу их применения) обеспечивают основу для получения видимых результатов и формирования рекомендаций. Указанные методы используются в углубленном анализе данных, полученных из полуструктурированных интервью с руководителями и специалистами по управлению персоналом, для изучения подходов и практики в сфере управления социально-культурным многообразием персонала в национальной культурной среде как бизнес-модели.

Объектом исследования практики управления социально-культурным многообразием персонала в Свердловской области выступили организации четырех видов деятельности, обеспечивающих занятость более 80% иностранных рабочих (табл. 2):

- обрабатывающие производства – 5 организаций (численность работников в каждой – более 1 000 чел.);
- строительство – 10 организаций (численность работников более 100 чел.);
- оптовая и розничная торговля – 12 организаций (численность работников более 200 чел.);
- предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг – 2 организации (численность работников более 200 чел.).

Респондентами выступили 46 линейных руководителей и руководителей

*Таблица 2 – Динамика численности иностранных работников, получивших разрешение на работу или патент на территории Свердловской области в 2011–2014 гг.*

| Показатель | Всего иностранных работников, чел. / доля в численности занятых в экономике, % | | | | Отклонение, % | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2012 к 2011 | 2013 к 2012 | 2014 к 2013 |
| Численность иностранных работников, пребывающих на территории Свердловской области | 61 757/ 2,79 | 62 872/ 2,93 | 63 056/ 2,93 | 80 169/ 3,74 | 101,81 | 100,29 | 127,14 |
| По видам деятельности: | | | | | | | |
| сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство | 2 545/ 2,45 | 978/ 1,34 | 795/ 1,42 | 1 431/ 2,12 | 38,43 | 81,29 | 180,00 |
| добыча полезных ископаемых | – | – | 69/0,11 | 6/0,01 | – | – | 8,70 |
| обрабатывающие производства | 6 320/ 1,26 | 4 834/ 0,99 | 5 289/ 1,11 | 4 480/ 0,93 | 76,49 | 109,41 | 84,70 |
| строительство | 13 640/ 10,04 | 9 168/ 6,88 | 9 148/ 6,88 | 5 298/ 3,99 | 67,21 | 99,78 | 57,91 |
| оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования | 13 601/ 3,84 | 7 248/ 2,16 | 4 999/ 1,48 | 5 956/ 1,77 | 53,29 | 68,97 | 119,14 |
| транспорт и связь | 2 647/ 1,24 | 2 140/ 1,02 | 2 381/ 1,15 | 1 920/ 0,95 | 80,85 | 111,26 | 80,64 |
| финансовая деятельность | | | 3/0,01 | 6/0,02 | – | – | 200,00 |
| образование | – | – | 17/0,0 | 10/0,01 | – | – | 58,82 |
| предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг | 6 871/ 10,16 | 5 165/ 7,63 | 5 618/ 6,91 | 4 576/ 5,94 | –75,17 | 108,77 | 81,45 |
| Численность иностранных работников, осуществляющих трудовую деятельность на территории Свердловской области на основании патента, в том числе: | 16 133 | 33 339 | 34 639 | 56 446 | 206,65 | 103,90 | 162,96 |
| у физических лиц | 16 133 | 33 339 | 34 639 | 56 446 | 206,65 | 103,90 | 162,96 |
| у юридических лиц | – | – | – | – | – | – | – |
| Численность высококвалифицированных специалистов из числа иностранных работников, пребывающих на территории Свердловской области, чел. | – | 40 | 96 | 123 | | | |

Составлено по данным Департамента по труду и занятости населения Свердловской области. Статистика и аналитика. URL: www.szn-ural.ru/content/статистика%20и%20аналитика.

подразделений по управлению персоналом, заполнивших анкеты или принявших участие в полуструктурированном интервью по вопросам анкеты. Вопросы анкеты нацелены на выявление практик управления персоналом, представляющим иностранных работников и граждан Российской Федерации из числа национальных и религиозных меньшинств. Помимо этого диагностировалось наличие управленческих компетенций в области управления социально-культурном многообразием (diversity management) и межкультурного управления (cross-cultural management), а также осознания необходимости приобретения (углубления) данных компетенций (табл. 3). Исследование показало повсеместную распространенность практики найма на рабочие места, требующие как неквалифицированного, так и квалифицированного и высококвалифицированного труда, граждан Российской Федерации, представляющих национальные и религиозные меньшинства. 100% работодателей подтвердили наличие такой практики. Фактов наличия в прошлом или настоящем конфликтов, связанных с социально-культурными отличиями граждан Российской Федерации, представляющих национальные и религиозные меньшинства, не указал ни один респондент.

Результаты нашего исследования согласуются с результатами исследования, проведенного Центром содействия национально-культурным объединениям при Уральском государственном горном университете в 2012 г. на тему «Отношение членов этнокультурных общественных объединений к развитию этноконфессиональных отношений в Свердловской области». Из 388 респондентов, представлявших 70 национально-культурных объединений Свердловской области, 94% респондентов оценили уровень взаимоотношений между представителями разных народов в области как «удовлетворительный», «хороший» или «очень хороший»[1].

Результаты исследований, проведенных в Свердловской области, существенно отличаются от результатов исследования практики управления социально-культурным многообразием, проводившегося группой профессора М. Корговой в организациях республик Северного Кавказа.

Исследование показало, что в 80% организаций работают многонациональные управленческие команды. Вместе с тем 92% первых руководителей предпочитают подбирать управленческую команду и работников, представляющих одну национальность [4].

[1] Отчет по выполнению I этапа научно-исследовательской работы по проведению комплексного социологического исследования «Мониторинг этнических и конфессиональных процессов в Свердловской области (проблемы национальных и религиозных отношений)» в 2012 г. URL: http://minsport.midural.ru/tmp_file/file_5152c78b46445.pdf.

*Таблица 3 – Вопросы для диагностики практики управления социально-культурным многообразием персонала в Свердловской области*

| № п/п | Вопрос анкеты |
|---|---|
| 1 | При найме иностранных работников на рабочие места, требующие неквалифицированного/квалифицированного/высококвалифицированного труда, привлекаются работники одной или разных национальностей? |
| 2 | При принятии решения о найме иностранных работников учитывались особые социальные и культурные компетенции? |
| 3 | Учитываются ли в практике управления иностранными работниками в Вашей организации их особые социальные и культурные компетенции? |
| 4 | В Вашей организации имели место конфликты, связанные с социально-культурными отличиями иностранных работников? |
| 5 | Нанимаются ли Вашей организацией граждане Российской Федерацией, представляющие национальные и религиозные меньшинства, на рабочие места, требующие неквалифицированного/квалифицированного/высококвалифицированного труда? |
| 6 | Учитываются ли в практике управления работниками – гражданами Российской Федерацией, представляющими национальные и религиозные меньшинства, в Вашей организации их особые социальные и культурные компетенции? |
| 7 | В Вашей организации имели место конфликты, связанные с социально-культурными отличиями граждан Российской Федерации, представляющих национальные и религиозные меньшинства? |
| 8 | Какова наиболее серьезная управленческая задача, связанная с социально-культурным многообразием персонала? Какие управленческие действия были предприняты для решения этой задачи? |
| 9 | В стратегии Вашей организации учтены ценности социально-культурного многообразия? |
| 10 | Какова готовность руководителей структурных подразделений к принятию эффективных решений, учитывающих социально-культурное многообразие персонала? |
| 11 | Какой опыт (компетенции) Вы получили, работая с представителями другой культуры? |
| 12 | Вы знакомы с методами управления социально-культурным многообразием (diversity management) или межкультурного управления (cross-cultural management)? Какие мероприятия были Вами (при Вашем участии) реализованы в целях формирования в организации компетенций и понимания задач социально-культурного многообразия? |
| 13 | Считаете ли Вы необходимым углубление профессиональных знаний в области управления социально-культурным многообразием (diversity management) и межкультурного управления (cross-cultural management)? |

При этом большинство руководителей и специалистов по управлению персоналом (90%) не считают необходимым учитывать особые социальные и культурные компетенции в практике управления работниками – гражданами Российской Федерацией, представляющими национальные и религиозные меньшинства. Такой результат может быть связан с незначительностью отличий в трудовом и потребительском поведении граждан Российской Федерацией, представляющих разные национальности и религиозные группы.

В отношении иностранных работников ситуация кардинально иная: 100% респондентов подтвердили факт найма иностранных работников на рабочие места, требующие неквалифицированного труда, но только 30% нанимают иностранных работников на рабочие места, требующие квалифицированного труда, и никто из респондентов не подтвердил наем иностранных работников на рабочие места, требующие высококвалифицированного труда.

Факт наличия в прошлом или настоящем конфликтов между руководителями и иностранными работниками, а также между иностранными работниками и работниками – гражданами Российской Федерации, связанных с социально-культурными отличиями иностранных работников, подтвердили 67% респондентов. Такой результат также согласуется с данными исследования Центра содействия национально-культурным объединениям при Уральском государственном горном университете, в ходе которого 58% респондентов оценили влияние притока трудовых мигрантов на состояние этноконфессиональных отношений как «усиливающее напряженность» и «приносящее много вреда».

Вместе с тем 54% респондентов отметили факт учета при принятии решения о найме иностранных работников особых социальных и культурных компетенций. В строительстве их доля составила 80%, в торговле – 67%, в сфере коммунальных услуг и обрабатывающих производствах – менее 50%.

Все респонденты подтвердили необходимость и факт учета в практике управления иностранными работниками в организации их особых социальных и культурных компетенций.

В числе наиболее серьезных управленческих задач, связанных с социально-культурным многообразием персонала, были отмечены организация внутренних коммуникаций (недостаточное знание русского языка иностранными работниками, отсутствие рабочего контакта с работниками – гражданами Российской Федерации), повышение лояльности иностранных работников. В числе принимаемых мер отмечена организация обучения иностранных работников русскому языку и культуре (обязательное требование российского законодательства).

Знакомство с методами управления социально-культурным многообразием или межкультурного управления подтвердили два респондента (4%). Однако реализации специальных мероприятий в целях формирования в организации компетенций и понимания задач социально-культурного многообразия не осуществлялось и в стратегии организаций ценности социально-культурного многообразия не учтены.

Все участники опроса отмечают необходимость углубления профессиональных знаний в области управления социально-культурным многообразием и межкультурного управления.

## ИССЛЕДОВАНИЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫМ МНОГООБРАЗИЕМ ПЕРСОНАЛА В ЧЕШСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ

Целью исследования, проведенного на кафедре управления персоналом Пражского экономического университета в марте 2016 г., стала

*Таблица 4 – Вопросы анкеты для диагностики практики управления социально-культурным многообразием персонала в Чешской Республике*

| № п/п | Вопрос анкеты |
|---|---|
| 1 | Учитываются ли в миссии Вашей организации ценности социально-культурного многообразия персонала (diversity value)? |
| 2 | Если в миссии Вашей организации учтены ценности социально-культурного многообразия, то какова готовность руководителей структурных подразделений к принятию эффективных решений, учитывающих социально-культурное многообразие персонала? |
| 3 | Какова наиболее серьезная управленческая задача, связанная с социально-культурным многообразием персонала (diverse working environment)?<br>Какие управленческие действия были предприняты для решения этой задачи? |
| 4 | Какой опыт (компетенции) Вы получили, работая с представителями другой культуры? |
| 5 | Когда Вам пришлось изменить практику управления, чтобы справиться с проблемой социально-культурного многообразия? |
| 6 | Что, по Вашему мнению, означает «политика приверженности социально-культурному многообразию» (commitment to diversity) и как вы планируете развивать и применять политику приверженности социально-культурному многообразию в Вашей компании? |
| 7 | Какие конкретно ценности социально-культурного многообразия разделяет Ваш работодатель?<br>Каков Ваш собственный вклад в создание этих ценностей? |
| 8 | Какие мероприятия были Вами (при Вашем участии) реализованы в целях формирования в организации компетенций (diversity competence) и понимания задач социально-культурного многообразия? |
| 9 | Какие меры Вами принимаются для углубления знаний о социально-культурном многообразии?<br>Входит ли развитие компетенций в сфере социально-культурного многообразия в программу Вашего профессионального развития?<br>Как Вы применяли Ваши знания на практике? |
| 10 | Какие управленческие действия Вы планируете предпринять для реализации политики приверженности социально-культурному многообразию в вашей организации? |
| 11 | Какой стратегии Вы придерживались в решении проблем социально-культурного многообразия? Каковы позитивные и негативные последствия этой стратегии? |

диагностика практики управлении социально-культурным многообразием персонала в Чешской Республике и выявление возможности использования социально-культурного многообразия в повышении организационной эффективности, обеспечении стабильности и удовлетворенности персонала. Методология исследования соответствовала ранее описанной для Свердловской области.

Объект исследования ограничивается транснациональными компаниями: 12 менеджеров по персоналу, представляющих чешские филиалы транснациональных компаний, были включены в репрезентативную выборку и выступили респондентами социологического опроса. Гендерная структура респондентов представлена 9 женщинами и 3 мужчинами, а возрастная структура представлена 6 респондентами в возрасте от 24 до 30 лет, 3 – от 31 до 40 лет, 3 – от 41 до 50 лет. В анкету были включены 11 вопросов (табл. 4).

Исследование показало, что наем работников из числа национальных меньшинств определяется наличием потребителей продукции и услуг из числа национальных меньшинств, а также степенью национально-культурного многообразия рынков. Данные работники преимущественно нанимаются на рабочие места с почасовой оплатой, требующие физического труда (blue-collar jobs), занимают достаточно низкие управленческие позиции и имеют слабый потенциал карьерного роста.

Респонденты отмечают, что руководители не нуждаются в открытом выражении особого мнения работников из числа национальных меньшинств. Кроме того, исследование показало, что современные работодатели в Чешской Республике не проводят обучения для углубления знаний о социально-культурном многообразии.

## МОДЕЛЬ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫМ МНОГООБРАЗИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Результаты исследования практики управления социально-культурным многообразием персонала в Чешской Республике и Свердловской области и изучения опубликованных результатов исследований российских и зарубежных авторов позволяют предложить модель управления социально-культурным многообразием персонала организации и сформулировать рекомендации по внедрению в практику организаций соответствующих методов.

В работе Дж. Шена доказано, что управление в рамках традиционных процессов управления персоналом обеспечивает существенный экономический эффект. Таким образом, важной задачей становится развитие методов управления персоналом, основанных на использовании его социально-культурного многообразия [23. P. 236]. Особое значение в предлагаемой модели (рис. 2) и ее внедрении играет развитие внутрифирменной культуры вовлеченности, делегирования полномочий (participative leadership) и стратегическое мышление руководителей, управляющих социально и культурно многообразным коллективом.

С учетом трудового законодательства, опыта управления социально-культурным многообразием в ведущих транснациональных компаниях и результатов исследований практики управления социально-культурным многообразием в Чешской Республике и Свердловской области нами рекомендуется принятие в организациях следующих мер:

- зафиксировать управление социально-культурным многообразием персонала в качестве направления кадровой политики организаций;
- провести аудит кадровой политики и процессов управления персоналом на предмет отсутствия дискриминационных условий;
- организовать сбор и анализ информации о состоянии социально-культурной среды в организации;

*Рис. 2. Модель управления социально-культурным многообразием персонала [11]*

- разработать политику и технологии управления социально-культурным многообразием персонала (включив их в процессы планирования персонала, рекрутинга, отбора персонала, обучения и развития персонала, управления производительностью труда, стимулирования и мотивации труда, оплаты труда и трудовых отношений);
- организовать обучение персонала по вопросам социально-культурного многообразия;
- обеспечить информационное сопровождение инициатив в сфере управления социально-культурным многообразием;
- повышать вовлеченность работников, представителей национально-культурных меньшинств, за счет организации специального обучения и внутрифирменных, в том числе сетевых, коммуникаций;
- популяризировать практики управления социально-культурным многообразием с использованием неформальных внутрифирменных коммуникаций.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стремление уважать и укреплять культурное многообразие на предприятии мотивируется не только этическими, но и чисто рациональными соображениями, прямым расчетом на успех. Он приходит к тем компаниям, которые понимают, что вызову соперников на динамичных глобальных рынках, требующих постоянной инновационной и творческой активности, организационной гибкости и адаптационной способности, лучше всего противостоять, объединив опыт и знания членов многонационального коллектива.

Подобная стратегия становится мощным мотивирующим инструментом, который может значительно облегчить внедрение системы управления культурным многообразием на предприятии. Задача менеджмента заключается в том, чтобы создать рамочные условия, в которых предприятие могло бы жить и работать на принципах уважения человеческого достоинства и соблюдения прав человека, а также признания людей разных культур равнодостойными партнерами. Управление многообразием требует, с одной стороны, признания ценности самого феномена «многообразие», а с другой – готовности к «культурно-трансформационной» работе, созданию и укреплению фирменной культуры, стимулирующей имеющиеся различия.

Исследование практики управления в организациях Свердловской области показало отсутствие конфликтов, связанных с социально-культурными отличиями граждан Российской Федерации, представляющих национальные и религиозные меньшинства. При этом отмечается наличие конфликтов между руководителями и иностранными работниками, а также между иностранными работниками и работниками – гражданами Российской Федерации. Все респонденты подтвердили необходимость и факт учета в практике управления иностранными работниками в организации их особых социальных и культурных компетенций.

В числе наиболее серьезных управленческих задач, связанных с социально-культурным многообразием персонала, были отмечены организация внутренних коммуникаций и повышение лояльности иностранных работников.

Исследование показало, что наем работников из числа национальных меньшинств в Чешской Республике определяется наличием потребителей продукции и услуг из числа национальных меньшинств, а также степенью национально-культурного многообразия рынков.

Исследование практики управления в организациях Свердловской области и Чешской Республики выявило отсутствие у руководителей и специалистов знаний в области управления социально-культурным многообразием. При этом руководителями и специалистами осознается важность проблем, решаемых с использованием данных методов, необходимость углубления знаний в этой сфере и целесообразность их использования на практике.

Управление социально-культурным многообразием в рамках традиционных процессов управления персоналом обеспечивает существенный экономический эффект. Таким образом, важной задачей становится развитие методов управления персоналом, основанных на использовании его социально-культурного многообразия, и превращение их в одно из направлений кадровой политики организаций.

Дальнейшие исследования в данной области требуют изучения мнения иностранных работников относительно используемых методов управления, построения моделей и профилей социально-культурных компетенций руководителей и специалистов, углубленного изучения отдельных процессов управления социально и культурно неоднородным персоналом. ■

## Источники


1. Зигерт А. Трансмиграция высококвалифицированного персонала. Анализ миграционных мотивов российских специалистов // Форсайт. 2008. № 4. С. 10–21.
2. Коковихин А.Ю., Иваницкий В.П. Социально-экономические механизмы в управлении компетенциями на региональном уровне // Сибирская финансовая школа. 2016. № 6. С. 16–26.
3. Коковихин А.Ю. Управление компетенциями в обеспечении конкурентоспособности человеческих ресурсов государства, региона и организации. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2016.
4. Коргова М. Проблема работы многонациональных команд в организациях и возможные пути их решения // Управление персоналом. 2004. № 10. С. 27–39.
5. Пушных В.А., Еременко М.С. Межкультурный менеджмент: учеб. пособие. Томск: Изд-во Томск. политехн. ун-та, 2011.
6. Штыхно Д.А. Управление социально-культурным разнообразием и стратегия компании // Человеческий капитал и профессиональное образование. 2013. № 3(7). С. 48–52.
7. Barkema H.G., Baum J.A.C., Mannix E.A. Management Challenges in a New Time // Academy of Management Journal. 2002. Vol. 45. № 5. P. 17–45.
8. Creutzburg D. Maschinenbau pocht auf leichteren Zuzug für auslandische Spezialisten // Handelsblatt. 2007. № 159. August 20. S. 1124–1210.
9. Dass P., Parker B. Strategies for Managing Human Diversity: From Resistance to Learning // Academy of Management Executive. 1999. Vol. 13. P. 123–140.
10. Deist D.F.O. le, Winterton J. What Is Competence? // Human Resource Development International. 2005. Vol. 8. № 1. P. 27–46.
11. Dvorakova Z. Demographic trends and diversity management: the case of the CR // The 10th International Days of Statistics and Economics. Conference Proceedings (Prague, Czech Republic, September 8–10, 2016). Prague: VSE, 2016. P. 408–417. URL: https://msed.vse.cz/msed_2016/sbornik/toc.html/.
12. Fick P. Interkulturelle Integration durch Diversity Management. URL: www.migration-boell.de/web/diversity/48_1426.asp.
13. Halajian R. Diversity Management bei der Metro: Die Belegschaft als Spiegel der Gesellschaft // Personalfuhrung. 2008. № 2.
14. Hopkins W.E., Scott S.G. Value-based leadership effectiveness in culturally diverse workplaces // Cross Cultural and Strategic Management. 2016. Vol. 23. № 2. P. 363–385.
15. Kondra A.Z., Hinings C.R. Organizational diversity and change in institutional theory // Organization Studies. 1998. Vol. 19. № 5. P. 743–767.
16. Köppel P., Yan J., Ludicke J. Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher. Gütersloh, 2007.
17. Kumar B.N. Interkulturelles Management: Handbuch der Unternehmensfuhrung. Wiesbaden, 1995.
18. Makadok R. Toward a synthesis of the resource-based view and dynamic-capability views of rent creation // Strategic Management Journal. 2001. Vol. 22. № 5. P. 387–401.
19. Perlitz M. Internationales Management // Handworterbuch der BWL. V. 2, 5. Stuttgart, 1993.
20. Pleschak E., Sabisch H. Innovationsmanagement. Stuttgart, 1996.
21. Römhildt K., Leber B. Diversity Management // Diversity-Management als Chance fur kleine und mittlere Betriebe. Diversity Hamburg, 2007.
22. Scott W.R. Institutions and Organizations: Ideas and Interests. Los Angeles, CA: Sage Publications, 2008.
23. Shen J., Chanda A., D'Netto B., Monga M. Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework // The international Journal of Human Resource Management. 2009. Vol. 20. № 2. P. 235–251.
24. Srinivas K.M. Globalization of business and the Third World: Challenge of expanding the mindsets // Journal of Management Development. 1995. Vol. 14. № 3. P. 36–42.
25. The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network / Th. Kochan, K. Bezrukova, R. Ely et al. Cambridge, 2002.
26. Thomas R.R. Beyond Race and Gender. Unleashing the power of your total work force by managing diversity. N.Y., 1991.
27. Wernerfelt B. The resource-based view of the firm // Strategic Management Journal. 1984. Vol. 5. № 2. P. 171–180.

## References


1. Zigert A. Transmigratsiya vysokokvalifitsirovannogo personala. Analiz migratsionnykh motivov rossiyskikh spetsialistov [Transmigration of highly qualified personnel. The analysis of motives behind Russian specialists' migration]. *Forsayt – Foresight*, 2008, no. 4, pp. 10–21.
2. Kokovikhin A.Yu., Ivanitskiy V.P. Sotsial'no-ekonomicheskie mekhanizmy v upravlenii kompetentsiyami na regional'nom urovne [The social-economic mechanisms of competency-based management at regional level]. *Sibirskaya finansovaya shkola – Siberian Financial School*, 2016, no. 6, pp. 16–26.
3. Kokovikhin A.Yu. *Upravlenie kompetentsiyami v obespechenii konkurentosposobnosti chelovecheskikh resursov gosudarstva, regiona i organizatsii* [Competency-based management in ensuring competitiveness of human resources of the state, region and organization]. Yekaterinburg, USUE Publ., 2016.
4. Korgova M. Problema raboty mnogonatsional'nykh komand v organizatsiyakh i vozmozhnye puti ikh resheniya [Problems in the work of multinational teams in organizations and their solutions]. *Upravlenie personalom – Personnel Management*, 2004, no. 10, pp. 27–39.
5. Pushnykh V.A., Yeremenko M.S. *Mezhkul'turnyy menedzhment* [Intercultural management]. Tomsk, TPU Publ., 2011.
6. Shtykhno D.A. Upravlenie sotsial'no-kul'turnym raznoobraziem i strategiya kompanii [Diversity management and a company's strategy]. *Chelovecheskiy kapital i professional'noe obrazovanie – Human Capital and Vocational Education*, 2013, no. 3(7), pp. 48–52.
7. Barkema H.G., Baum J.A.C., Mannix E.A. Management Challenges in a New Time. *Academy of Management Journal*, 2002, vol. 45, no. 5, pp. 17–45.
8. Creutzburg D. Maschinenbau pocht auf leichteren Zuzug für auslandische Spezialisten. *Handelsblatt*, 2007, no. 159 (August 20), pp. 1124–1210.
9. Dass P., Parker B. Strategies for Managing Human Diversity: From Resistance to Learning. *Academy of Management Executive*, 1999, vol. 13, pp. 123–140.
10. Deist D.F.O. le, Winterton J. What Is Competence? *Human Resource Development International*, 2005, vol. 8, no. 1, pp. 27–46.
11. Dvorakova Z. Demographic trends and diversity management: the case of the CR. Proc. of *The 10th International Days of Statistics and Economics Conference* (Prague, Czech Republic, September 8–10, 2016). Prague, VSE Publ., 2016. Pp. 408–417. Available at: https://msed.vse.cz/msed_2016/sbornik/toc.html/.
12. Fick P. *Interkulturelle Integration durch Diversity Management*. Available at: www.migration-boell.de/web/diversity/48_1426.asp.
13. Halajian R. Diversity Management bei der Metro: Die Belegschaft als Spiegel der Gesellschaft. *Personalfuhrung*, 2008, no. 2.
14. Hopkins W.E., Scott S.G. Value-based leadership effectiveness in culturally diverse workplaces. *Cross Cultural and Strategic Management*, 2016, vol. 23, no. 2, pp. 363–385.
15. Kondra A.Z., Hinings C.R. Organizational diversity and change in institutional theory. *Organization Studies*, 1998, vol. 19, no. 5, pp. 743–767.
16. Köppel P., Yan J., Ludicke J. *Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher*. Gütersloh, 2007.
17. Kumar B.N. Interkulturelles Management: Handbuch der Unternehmensfuhrung. Wiesbaden, 1995.
18. Makadok R. Toward a synthesis of the resource-based view and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 2001, vol. 22, no. 5, pp. 387–401.
19. Perlitz M. Internationales Management. *Handworterbuch der BWL*. V. 2, 5. Stuttgart, 1993.
20. Pleschak E., Sabisch H. *Innovationsmanagement*. Stuttgart, 1996.
21. Römhildt K., Leber B. *Diversity Management*. Diversity-Management als Chance fur kleine und mittlere Betriebe. Diversity Hamburg, 2007.
22. Scott W.R. *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. Los Angeles, CA: Sage Publications, 2008.
23. Shen J., Chanda A., D'Netto B., Monga M. Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *The international Journal of Human Resource Management*, 2009, vol. 20, no. 2, pp. 235–251.
24. Srinivas K.M. Globalization of business and the Third World: Challenge of expanding the mindsets. *Journal of Management Development*, 1995, vol. 14, no. 3, pp. 36–42.
25. Kochan Th., Bezrukova K., Ely R. et al. *The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network*. Cambridge, 2002.
26. Thomas R.R. *Beyond Race and Gender. Unleashing the power of your total work force by managing diversity*. N.Y., 1991.
27. Wernerfelt B. The resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 1984, vol. 5, no. 2, pp. 171–180.

УПРАВЛЕНЕЦ № 1/65/ 2017

# О стиле руководства и работе с персоналом заведующего университетской кафедрой

**РЕЗНИК Семен Давыдович**
*Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента*

**Пензенский государственный университет архитектуры и строительства**
**440028, РФ, г. Пенза, ул. Германа Титова, 28**
**Тел.: (8412) 55-75-53**
**E-mail: disser@bk.ru**

**САЗЫКИНА Ольга Анатольевна**
*Кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента*

**Пензенский государственный университет архитектуры и строительства**
**440028, РФ, г. Пенза, ул. Германа Титова, 28**
**Тел.: (8412) 55-75-53**
**E-mail: soa02041978@bk.ru**

**Аннотация**

Цель статьи – на основе мониторинга деятельности заведующих кафедрами предложить практические рекомендации по формированию эффективного индивидуального стиля руководства научно-педагогическим коллективом кафедры. Рассмотрены различные классификации стилей руководства, в основе которых лежат такие признаки, как ориентация на инновации, цель руководящей деятельности, участие подчиненных в выработке управленческих решений, ключевой объект управления, ключевой метод управления, «зрелость» подчиненных, забота о людях и упор на процесс производства. В мониторинге, проведенном на основе анкетного опроса, приняли участие 350 заведующих кафедрами российских вузов. Выявлено, что в работе заведующих кафедрами чаще всего встречается демократический стиль руководства, значительно реже – авторитарный и либеральный. В статье обоснованы практические рекомендации, использование которых позволит сформировать эффективный стиль руководства современной кафедрой.

**Ключевые слова**

СТИЛЬ РУКОВОДСТВА
КЛАССИФИКАЦИЯ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА
ЗАВЕДУЮЩИЙ КАФЕДРОЙ
ВУЗ

**JEL classification**

**D23, I23, M12**

## ВВЕДЕНИЕ

Управление кафедрой представляет сложную работу, которую нельзя выполнить успешно, руководствуясь простыми формулами. Заведующий кафедрой должен сочетать понимание общих принципов менеджмента и значимости многочисленных конкретных практических ситуаций, которые отличаются одна от другой. Это не означает, что личные качества и поведение заведующего кафедрой не имеют значения для руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха, потому что каждый заведующий кафедрой как человек – уникальная личность, обладающая своими способностями, а каждая кафедра представляет собой уникальную комбинацию индивидов – преподавателей и аспирантов.

В современных условиях к деятельности заведующего кафедрой жизнь предъявляет немало требований. Одно из важнейших – умение общаться с людьми (абитуриентами, студентами, аспирантами, преподавателями, коллегами по управленческой деятельности – заведующими кафедрами, деканами, проректорами, ректором), быть для большинства из них авторитетом. Во многом такое умение связано со стилем работы руководителя, под которым понимают психологические особенности взаимодействия руководителя с его подчиненными, определяемые совокупностью применяемых им методов и приемов работы по руководству кафедрой.

Правильный стиль руководства ведет к благоприятному социально-психологическому климату на кафедре, высокой культуре управленческого труда, способствует снижению текучести кадров, уменьшению количества дисциплинарных нарушений, повышению качества и эффективности учебного процесса, научной деятельности и др.

Известно, что подчиненные считают одного руководителя «хорошим», а другого – «плохим». «Хорошего» руководителя отличает способность вдохновлять своих подчиненных, усиливать их стремление к достижению целей организации. «Хороший» руководитель не только знает, куда он ведет, но и способен побуждать своих подчиненных следовать за собой.

## КЛАССИФИКАЦИЯ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА

Проблемы формирования индивидуального стиля руководства изучаются как отечественными [1; 2; 7; 10; 12; 13], так и зарубежными [14; 15] учеными. В основу выделения стилей руководства могут быть положены различные классификационные признаки.

Исходя из ориентации деятельности руководителя на инновации, можно выделить традиционный (консервативный) и современный (прогрессивный) стили руководства (табл. 1).

Исходя из цели руководящей деятельности различают деловой и бюрократический стили руководства. Деловой стиль руководства проявляется в том случае, когда для руководителя наиболее важны конечные цели коллектива. Бюрократический стиль руководства характеризуется господством формы

# On Leadership Style and Staff Management Skills of a Head of a University Department

**Semyon D. REZNIK**
*Dr. Sc. (Econ.), Professor,*
*Head of Management Dept.*

**Penza State University of Architecture and Construction**
**440028, RF, Penza,**
**Germana Titova St., 28**
**Phone: (8412) 55-75-53**
**E-mail: disser@bk.ru**

**Olga A. SAZYKINA**
*Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Management Dept.*

**Penza State University of Architecture and Construction**
**440028, RF, Penza,**
**Germana Titova St., 28**
**Phone: (8412) 55-75-53**
**E-mail: soa02041978@bk.ru**

над содержанием; усилия руководителя затрачиваются на второстепенные дела, хотя формально он действует правильно. В результате форма превалирует над существом дела.

Наиболее известной является типология лидерства Курта Левина, который считал, что стиль управления может быть: авторитарным, демократическим, либеральным. Авторитарный стиль предполагает прямые приказы, указания, распоряжения, отсутствие возражений со стороны подчиненных. Как отмечает А. Кочеткова, «как бы ни ругали авторитарный стиль менеджмента, это наиболее оптимальная "форма правления", позволяющая превратить компанию в быстрый и хорошо управляемый механизм» [5]. Демократический стиль руководства предполагает доброжелательные советы, просьбы и поручения, активное участие подчиненных в выработке управленческих решений. Демократия внутри компании обеспечивает развитие сотрудников, повышает ее мобильность и адаптивность [4]. Оборотная сторона заключается в том, что компания теряет в управляемости и устойчивости Либеральный стиль руководства подразумевает невмешательство руководителя в работу подчиненных, по крайней мере до тех пор, пока сами подчиненные не попросят у руководителя совета. Выбор этого стиля руководства, по мнению А. Кочетковой, «отнюдь не означает, что вместе со свободой сотрудники получат доступ к распределению ресурсов, итоговому контролю результатов, вопросам идеологии, учетной политики. Речь идет лишь о свободе в выполнении поставленной (хоть и самим сотрудником) задачи» [6].

Основными признаками классификации стилей руководства, по мнению А.Е. Шкляева и Р.М. Нижегородцева, являются ключевой объект управления и ключевой метод управления [13]. В соответствии с этими признаками они выделили четыре стиля руководства:

- авторитарно-механистический стиль руководства (бюрократический), основанный на строгой регламентации и следовании инструкциям;
- либерально-механистический стиль руководства (технократический), в основе которого лежит управление, ориентированное на результат;
- авторитарно-гуманистический стиль руководства (эмоционально-волевой), при котором руководитель выступает в роли наставника, гуру, духовного лидера, который ведет свой коллектив к новым высотам;

*Таблица 1 – Сравнительная характеристика традиционного и современного стилей руководства*

| Традиционный (консервативный) | Современный (прогрессивный) |
|---|---|
| 1. Применяет критику (обращает внимание на недостатки) | 1. Применяет похвалу (ищет достоинства) |
| 2. Отдает приказы и указания (ставка на распорядительство) | 2. Определяет цели |
| 3. Рассматривает усилия подчиненных как нечто само собой разумеющееся («за это им платят») | 3. Хвалит за затраченные усилия и полученные результаты (говорит «спасибо» за работу) |
| 4. Делает акцент на принуждении («это должно быть сделано до утра»), запугивание («не сделаете, накажу») | 4. Делает упор на мотивацию, поощрение («будет настоящим подвигом, если вам удастся сделать это до утра») |
| 5. Главное – подчиненный должен быть все время на глазах (акцент на контроль) | 5. Главное — результаты работы и доверие |
| 6. Манера поведения – сугубо официален, соблюдает дистанцию | 6. Манера поведения – держит себя дружески, демократичен, раскрепощен |

**Keywords**

LEADERSHIP STYLE
CLASSIFICATION OF LEADERSHIP STYLES
HEAD OF A UNIVERSITY DEPARTMENT
HIGHER EDUCATION INSTITUTION

**Abstract**

The aim of the article is to offer practical recommendations for forming an effective individual leadership style among scientific and pedagogical staff on the basis of monitoring the activities of the departments' heads. The authors examined various classifications of leadership styles that are based on such criteria as orientation towards innovation, the goal of leadership activity, involvement of subordinates in managerial decision-making, the key object of management, the key method of management, "maturity" of subordinates, concern for people and the emphasis on the production process. 350 heads of departments of Russia's higher educational institutions took part in the monitoring that was carried out on the basis of the questionnaire. During the research, it was found that working style of heads of departments is mostly characterized as democratic, whereas authoritarian and liberal styles are not so common. The paper states that the use of the given practical recommendations will allow establishing an effective leadership style when managing a university department in the modern context.

**JEL classification**

**D23, I23, M12**

*Таблица 2 – Принятые стили руководства заведующих кафедрами, %*

| Стиль руководства | 2003 | 2015 |
|---|---|---|
| Демократический | 32,9 | 57,7 |
| Авторитарный | 27,7 | 22,5 |
| Либеральный | 39,4 | 19,8 |
| Итого: | 100,0 | 100,0 |

• либерально-гуманистический стиль руководства (демократический), основанный на правильно выстроенных отношениях в коллективе.

В соответствии с ситуационной теорией лидерства П. Херши и К. Бланшарда, названной ими теорией жизненного цикла, эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей [1]. В этой связи выделяют четыре стиля руководства, условно названные: «давать указания», «продавать», «участвовать» и «делегировать». Для подчиненных с низким уровнем зрелости целесообразен стиль «давать указания», который почти целиком ориентирован на задачу и лишь в очень малой степени на человеческие отношения. Стиль «продавать» выражается в равной и при этом высокой степени ориентированности поведения на задачу и отношения. Он адекватен ситуации, когда энтузиазм подчиненных не соответствует их фактическим рабочим возможностям. Третий стиль – «участвовать» – соответствует ситуации, когда подчиненные способны к самостоятельному решению задачи, но для них характерен недостаточно высокий уровень чувства личной ответственности. Четвертый стиль – «делегирование» – эффективен при наличии у подчиненных высокого уровня зрелости.

Матрица стилей руководства, созданная Р. Блейком и Дж. Моутом, представляет собой сочетание различных комбинаций двух подходов к управлению: руководство с заботой о людях и упор на процесс производства. Они выделили пять стилей руководства: авторитарное; социальное; производственно-социальное; примитивное или «отдых на работе»; командное или руководство «лицом к лицу» (см.: [11]).

Для проведения мониторинга была выбрана наиболее известная типология стилей руководства, включающая авторитарный, демократический и либеральный стили. Данная классификация наиболее ярко отражает особенности деятельности руководителей в высших учебных заведениях.

В качестве гипотезы авторы рассматривали предположение о том, что усложнение деятельности заведующих кафедрами, произошедшее в результате изменений, затронувших систему российского высшего образования, должно привести к увеличению требовательности со стороны заведующих кафедрами по отношению к возглавляемым ими научно-педагогическим коллективам, что, в свою очередь, вызовет изменение их стиля руководства

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ

В 2003 г. по заданию Минобрнауки РФ кафедра менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства выполнила проект «Разработка и реализация внутривузовской системы формирования, обучения и развития управленческого потенциала высшей школы Российской Федерации» (№ гос. рег. 01200103655») (см.: [8]), в рамках которого было опрошено около 400 заведующих кафедрами 66 высших учебных заведений различных регионов Российской Федерации.

В 2015 г. нами проведен повторный мониторинг заведующих кафедрами российских вузов, цель которого – оценить изменения в составе и содержании деятельности заведующих кафедрами высших учебных заведений, сформулировать профессиональные компетенции заведующего кафедрой, необходимые для организации эффективной деятельности кафедр, как ключевого звена в системе управления вузом [9; 10]. В мониторинге приняли участие 350 заведующих кафедрами 24 высших учебных заведений шести федеральных округов России. Экспертами в исследовании выступили опытные представители вузовского менеджмента из 20 университетов России. Среди 26 экспертов, докторов наук, профессоров: два ректора, четыре проректора, 6 деканов, 13 заведующих кафедрами, три профессора кафедр, а также руководитель Центра региональной социологии и конфликтологии Института социологии РАН.

Для проведения мониторинга были использованы специальные формы сбора информации: анкета заведующего кафедрой высшего учебного заведения и опросный лист эксперта.

Анализ результатов мониторинга проводился по ряду направлений, в частности управление научно-педагогическим персоналом кафедр, где были исследованы стили руководства, поведение заведующих кафедрами в конфликтных ситуациях, организация неформальных встреч, проведение индивидуальных бесед и другие аспекты управленческого воздействия заведующих кафедрами на научно-педагогические коллективы.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

***Стили руководства и профилактика конфликтов.*** В результате исследований было выявлено, что в работе заведующих кафедрами чаще всего используется демократический стиль руководства (57,7%), реже – авторитарный (22,5%) и либеральный (19,8%) (табл. 2). Причем картина в поведении заведующих кафедрами при руководстве научно-педагогическим коллективом существенно изменилась в сравнении с 2003 г. В то время большинство (39,4%) заведующих кафедрами отмечали у себя либеральный стиль управления. Изменение предпочтений в пользу демократического стиля управления обусловлено как более сложными условиями деятельности вузов, так и, по-видимому, тем, что должности заведующих кафедрами стали занимать люди с более выраженными организаторскими качествами, профессионально более подготовленные к руководящей деятельности.

Как отмечают С.И. Черноморченко, О.А. Потапенко, демократический стиль – это признание, учет и использование власти коллектива; это управление, построенное на человеческом факторе; это децентрализованное управление, стремящееся использовать в минимальной степени методы принуждения и в максимальной степени методы мотивации доверием, участием, самостоятельностью; это поощрение инициативы и активности; методы убеждения. Отмечено, что демократический лидер становится автором проектов, направленных в будущее. Несомненно, что деятельность заведующего, ориентированного на демократический стиль управления кафедрой, во многом предопределит успех по всем ключевым направлениям ее функционирования [12].

Конечно же, следует отметить, что необходимо использовать гибкий подход к руководству кафедрой. Ведь преподаватели в какой-то степени творческие

*Таблица 3 – Стили руководства заведующих кафедрами в зависимости от стажа руководства, %*

| Стиль руководства | Удельный вес | Стаж руководства кафедрой | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | До 3 лет | 4–5 лет | 6–10 лет | 11–15 лет | Более 15 лет |
| Авторитарный | 22,5 | 25,2 | 26,6 | 23,5 | 19,9 | 20,8 |
| Демократический | 57,7 | 51,6 | 53,5 | 56,8 | 61,2 | 61,6 |
| Либеральный | 19,8 | 23,2 | 19,9 | 19,7 | 18,9 | 17,6 |
| Итого: | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

*Таблица 4 – Стили руководства заведующих кафедрами в зависимости от наличия ученой степени, %*

| Стиль руководства | Удельный вес | Ученая степень, ученое звание | | | | Стиль руководства, рекомендуемый экспертами |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Доктор наук | | Кандидат наук | | |
| | | Проф. | Доц. | Проф. | Доц. | |
| Авторитарный | 22,5 | 19,9 | 25,1 | 19,0 | 26,8 | 20,7 |
| Демократический | 57,7 | 61,3 | 52,6 | 68,0 | 52,9 | 79,3 |
| Либеральный | 19,8 | 18,8 | 22,3 | 13,0 | 20,3 | 0,0 |
| Итого: | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

*Таблица 5 – Использование критических замечаний в адрес подчиненных со стороны заведующих кафедрами, %*

| Критические замечания допускаются | 2003 | 2015 |
|---|---|---|
| Часто | 3,6 | 4,1 |
| Не очень часто | 13,1 | 21,2 |
| Редко | 50,1 | 50,7 |
| Никогда | 33,2 | 24,1 |
| Итого: | 100,0 | 100,0 |

люди. Чтобы точно оценить ситуацию, заведующий кафедрой должен хорошо представлять способности и потребности подчиненных и свои собственные и, если необходимо, быть готовым к изменению стиля руководства. Так, стиль, хорошо зарекомендовавший себя в прошлом, может оказаться неэффективным в настоящем в условиях ужесточения требований к высшим учебным заведениям. По-видимому, оптимальным сам по себе не может быть ни один из основных или даже промежуточных стилей руководства. Оптимальным может быть лишь динамичный стиль, меняющийся сообразно изменению ситуаций и объектов руководства.

Это подтверждают результаты мониторинга заведующих кафедрами в зависимости от стажа руководства кафедрой (табл. 3).

Как видно, чем больше стаж заведующих кафедрами, тем в большей степени они используют демократический стиль руководства, т.е. стиль доброжелательных советов, просьб и поручений, активного участия преподавателей и аспирантов в выработке управленческих решений. Считается, что это наиболее эффективный стиль руководства, ибо он воспитывает в подчиненных инициативу, творческое отношение к труду, чувство ответственности, чувство сопричастности. Все то, что так необходимо современному преподавателю. Управление происходит без грубого нажима, опираясь на способности преподавателей и аспирантов, уважение к их опыту, достоинству, возрасту и полу.

В то же время результаты исследований показали, что заведующие кафедрами, имеющие ученое звание «доцент», зачастую ориентируются на авторитарный стиль руководства кафедрой (табл. 4). Это обусловлено тем, что, не имея еще большого опыта управленческой работы и должного авторитета среди своих подчиненных, они стараются быть более жесткими, руководить с помощью приказов и распоряжений.

По мнению экспертов, заведующему кафедрой целесообразно использовать демократический стиль управления, так считают 79,3% (табл. 4). Руководствоваться авторитарным стилем рекомендуют 20,7% экспертов. При этом эксперты вообще не рекомендуют использовать либеральный стиль руководства, который присущ 20% заведующих кафедрами.

От стиля руководства заведующего кафедрой будет зависеть и частота критических замечаний в адрес подчиненных, его поведение в конфликтных ситуациях, отношение к неформальным встречам с коллективом кафедры, уровень заинтересованности личной жизнью и проблемами коллег.

Анализ критических замечаний, допускаемых в адрес подчиненных со стороны заведующих кафедрами, показывает, что в 2003 г. такие случаи были реже. Так, 83,3% заведующих кафедрами критиковали действия своих подчиненных редко или никогда (табл. 5). В настоящее время 25,3% заведующих кафедрами критикуют сотрудников часто или не очень часто. Частота ответов «никогда не критикую подчиненных в кругу их коллег» составила 24,1%. Это в 1,5 раза ниже подобного показателя на кафедрах в 2003 г. (табл. 5). В целом эти данные свидетельствуют о том, что требовательность к подчиненным со стороны заведующих кафедрами за последние годы значительно выросла.

Реформирование системы высшего профессионального образования зачастую вызывает обострение социально-психологической ситуации на вузовских кафедрах, что связано с сокращением нагрузки в вузах, а соответственно, с необходимостью сокращения научно-педагогического персонала. В такой ситуации, как отмечает С.Л. Дружилов, от преподавателей требуется напряженная научная и учебная деятельность для сохранения привычного качества жизни [3]. Деструктивной формой такой ситуации, по его мнению, является моббинг (от англ. *mob* – грубить, нападать толпой, стаей, травить) – форма психологического насилия в виде травли сотрудника в коллективе с целью его последующего увольнения. Это проявляется в виде разного рода притеснений работника, происходящих на протяжении длительного времени (негативные высказывания, необоснованная критика, социальная изоляция, распространение о работнике заведомо ложной информации и т.п.).

Группы людей, объединенных в организационные структуры, имеют свои традиции, потребности и ценности. Несоот-

*Таблица 6 – Изменения роли заведующих кафедрами в конфликтных ситуациях, %*

| Поведение в конфликтной ситуации | 2003 | 2015 |
|---|---|---|
| Обязательно вмешается и попытается разрешить ее как можно быстрее | 70,6 | 70,7 |
| Наблюдает со стороны и вмешается, если она перерастет в серьезный конфликт | 21,6 | 24,9 |
| Никогда не вмешивается | 7,8 | 4,4 |
| Итого: | 100,0 | 100,0 |

*Таблица 7 – Роли заведующих кафедрами в конфликтных ситуациях в зависимости от пола и характера деятельности кафедры, %*

| Поведение в конфликтной ситуации | Всего | Пол заведующего | | Характер деятельности кафедры | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Мужчины | Женщины | Выпускающая | Не выпускающая |
| Обязательно вмешается и попытается разрешить ее как можно быстрее | 70,7 | 71,7 | 68,6 | 74,3 | 58,6 |
| Наблюдает со стороны и вмешается, если она перерастет в серьезный конфликт | 24,9 | 23,5 | 28,6 | 21,9 | 35,7 |
| Никогда не вмешивается, все образуется само собой | 4,4 | 4,8 | 2,8 | 3,8 | 5,7 |
| Итого: | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

*Таблица 8 – Роли заведующих кафедрами в конфликтных ситуациях в зависимости от возраста, %*

| Поведение в конфликтной ситуации | Всего | Возрастная категория | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | До 40 лет | 41–50 лет | 51–60 лет | 61–65 лет | Более 65 лет |
| Обязательно вмешается и попытается разрешить ее как можно быстрее | 70,7 | 75,0 | 69,2 | 71,7 | 69,8 | 69,1 |
| Наблюдает со стороны и вмешается, если она перерастет в серьезный конфликт | 24,9 | 20,5 | 27,9 | 25,5 | 27,0 | 21,8 |
| Никогда не вмешивается, все образуется само собой | 4,4 | 4,5 | 2,9 | 2,8 | 3,2 | 9,1 |
| Итого: | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

ветствие этим параметрам порождает конфликты, которые лишь обостряются на фоне реформ, проводимых в высших учебных заведениях.

Почти три четверти (70,7%) руководителей кафедр при появлении конфликтной ситуации обязательно вмешиваются и пытаются разрешить ее как можно быстрее, 24,9% вмешиваются только тогда, когда ситуация перерастает в серьезный конфликт. 4,4% заведующих никогда не вмешиваются, но таких заведующих кафедрами стало в 2 раза меньше, чем в 2003 г. (табл. 6). Эти результаты свидетельствуют о более высоком уровне управленческих качеств современных заведующих кафедрами, которые понимают важность своей роли в процессе управления кафедральным научно-педагогическим коллективом.

Если говорить об особенностях поведения заведующих кафедрами в зависимости от их пола, то мужчины чаще пытаются вмешаться и быстро разрешить конфликт (71,7%), в то время как руководители женщины зачастую дольше наблюдают и вмешиваются только тогда, когда все становится очень серьезно (табл. 7).

Интересны особенности поведения заведующих кафедрами в зависимости от характера деятельности кафедры – выпускающая и невыпускающая. Исследования показали, что заведующие выпускающими кафедрами в основном (74,3%) прилагают все усилия к быстрому разрешению конфликта, а на невыпускающих кафедрах таких руководителей только 58,6% (табл. 7).

Также надо отметить, что более молодые заведующие стараются как можно быстрее разрешить конфликтную ситуацию на кафедре, так ответили 75% опрошенных заведующих кафедрами в возрасте до 40 лет. В то время как 9,1% пожилых заведующих кафедрами (в возрасте более 65 лет) никогда не вмешиваются в конфликтные ситуации, ожидая, что все разрешится само собой (табл. 8).

Конечно же, действия заведующего кафедрой как руководителя являются главным средством ликвидации конфликтов в трудовых коллективах. Руководитель обязан вмешаться в конфликт, не оставаться в стороне простым наблюдателем. При этом он четко должен знать и разграничивать свои юридические и моральные права.

Какие же действия должен предпринять заведующий кафедрой для разрешения конфликта? Здесь можно предложить следующее:

1) объективно оценить сложившуюся ситуацию и, если это действительно так, признать наличие конфликта. Признание наличия конфликта снимет многие отрицательные моменты – недоговоры, недомолвки между работниками, закулисные действия – и приблизит к его разрешению;

2) отличить повод конфликта от его предмета – непосредственной причины, которая часто объективно или субъективно маскируется;

3) определить вид конфликта, его стадию, выявить предмет конфликта, цели основных участников (оппонентов);

4) выяснить мотивы вступления в конфликт каждого оппонента; они могут иметь как положительное, так и отрицательное начало;

5) прежде чем начать действовать, проанализировать (проиграть) возможные варианты решения. Иногда некоторые выводы или действия кажутся даже абсурдными, но впоследствии именно они приводят к успеху – объединяют конфликтующие стороны или содействуют сближению их позиций.

***Организация неформальных встреч, проведение индивидуальных бесед и заинтересованность личной жизнью подчиненных.*** Неформальные

*Таблица 9 – Изменения в частоте неформальных встреч сотрудников кафедры, %*

| Частота неформальных встреч | 2003 | 2015 |
|---|---|---|
| Да, часто | 3,2 | 18,3 |
| Не очень часто | 54,6 | 50,0 |
| Редко | 40,6 | 28,8 |
| Никогда | 1,6 | 2,9 |
| Итого: | 100,0 | 100,0 |

*Таблица 10 – Частота неформальных встреч сотрудников кафедры в зависимости от характера ее деятельности, %*

| Частота неформальных встреч | Всего | Характер деятельности кафедры | |
|---|---|---|---|
| | | Выпускающая | Невыпускающая |
| Да, часто | 18,3 | 20,3 | 10,7 |
| Не очень часто | 50,0 | 48,9 | 54,7 |
| Редко | 28,8 | 27,4 | 33,3 |
| Никогда | 2,9 | 3,4 | 1,3 |
| Итого: | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

*Таблица 11 – Изменения уровня внимания заведующих кафедрами к личной жизни и проблемам подчиненных, %*

| Уровень заинтересованности | 2003 | 2015 |
|---|---|---|
| Заинтересованность высока | 66,8 | 52,9 |
| Проявляется редко | 5,1 | 41,1 |
| Отсутствует | 28,1 | 6,0 |
| Итого: | 100,0 | 100,0 |

*Таблица 12 – Уровень внимания заведующих кафедрами к личной жизни и проблемам коллег в зависимости от пола и стажа руководства, %*

| Уровень заинтересованности | Всего | Пол заведующего | | Стаж руководства кафедрой | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Мужчины | Женщины | До 3 лет | 4–5 лет | 6–10 лет | 11–15 лет | Более 15 лет |
| Заинтересованность высока | 52,9 | 50,2 | 58,2 | 43,5 | 51,2 | 51,6 | 57,4 | 59,3 |
| Проявляется редко | 41,1 | 43,7 | 36,4 | 48,2 | 43,9 | 41,9 | 38,2 | 34,9 |
| Отсутствует | 6,0 | 6,1 | 5,4 | 8,3 | 4,9 | 6,5 | 4,4 | 5,8 |
| Итого: | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

встречи являются методом профилактики конфликтов, возникающих на вузовских кафедрах.

Анализ неформального общения коллективов кафедр показывает, что у более 31,7% заведующих кафедрами сотрудники редко встречаются неформально или вообще не встречаются. Однако в целом неформальное общение кафедральных коллективов усиливается. Если в 2003 г. только 3,2% кафедральных коллективов часто встречались в неформальной обстановке, то в настоящее время таких 18,3% (табл. 9). 50% опрошенных заведующих кафедрами не очень часто практикуют неформальные встречи, посвященные празднованию дней рождения, Нового года, 8 Марта и др. Данные о неформальных встречах сотрудников подтверждают уже отмеченную положительную тенденцию более дружных и сплоченных коллективов современных кафедр (79,6% заведующих кафедрами назвали свои коллективы сплоченными).

Результаты мониторинга показали, что на выпускающих кафедрах преподаватели и сотрудники чаще организуют неформальные встречи (69,2% против 65,4% на невыпускающих кафедрах) (табл. 10). Это свидетельствует о том, что выпускающие кафедры более сплоченные, двигаясь всем коллективом к достижению своей главной цели – подготовке высококвалифицированных и компетентных специалистов, они не против встречаться не только в рабочей обстановке, но и на праздничных мероприятиях, выездах на природу и др.

Неотъемлемой частью руководства кафедрой является периодическое общение с подчиненными (преподавателями, аспирантами, сотрудниками) наедине. Правильно организованная беседа часто приносит гораздо больше пользы, чем «административное указание». Важнейшей формой общения заведующего кафедрой с подчиненными являются индивидуальные беседы, наилучшим образом обеспечивающие личный контакт. Главная задача заведующего во время таких бесед – дать возможность высказаться подчиненным и таким образом выяснить, что их волнует, что у них «на душе».

Интерес заведующих кафедрами к личной жизни и проблемам своих подчиненных, по данным мониторинга, достаточно высокий. Только 6,0% заведующих ответили, что не интересуются этим (табл. 11).

Следует отметить, что заведующие кафедрами женщины чаще интересуются личной жизнью и проблемами своих коллег (58,2%), у мужчин эти показатели ниже – 43,7% из них редко проявляют интерес, а 6,1% вообще не проявляют интерес к жизни коллег по кафедре (табл. 12).

Результаты мониторинга позволили выявить определенную тенденцию: с увеличением стажа руководства кафедрой доля заведующих, проявляющих высокую заинтересованность в личной жизни и проблемах коллег, возрастает. Так, среди начинающих заведующих проявляют высокую заинтересованность 43,5%, а среди более опытных заведующих кафедрами таких уже почти 60% (табл. 12).

На вопрос о проведении индивидуальных бесед с подчиненными заведующие ответили следующим образом: 43,9% часто проводят такие беседы, 46,2% – редко, 9,8% подобные беседы вообще не проводят (табл. 13). При этом только на 4% невыпускающих кафедр руководители не проводят индивидуальные беседы с подчиненными, в то время как среди опрошенных заведующих выпускающими кафедрами таких 11,2%.

82,3% опрошенных заведующих кафедрами интересуются мнением подчиненных о себе (табл. 14), для 9% заведующих мнение преподавателей не имеет какого-либо значения.

При этом прослеживается четкая тенденция, свидетельствующая о том, что чем больше стаж руководства кафедрой,

*Таблица 13 – Использование заведующими кафедрами индивидуальных бесед с подчиненными, %*

| Практика систематических индивидуальных бесед с подчиненными | Всего | Характер деятельности кафедры | |
|---|---|---|---|
| | | Выпускающая | Невыпускающая |
| Присутствует часто | 43,9 | 44,8 | 42,7 |
| Бывает редко | 46,2 | 44,0 | 53,3 |
| Отсутствует | 9,8 | 11,2 | 4,0 |
| Итого: | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

*Таблица 14 – Изменения интереса заведующих кафедрами к мнению о себе преподавателей и сотрудников кафедры, %*

| Интерес к мнению преподавателей и сотрудников кафедры | 2003 | 2015 |
|---|---|---|
| Проявляют | 96,2 | 82,3 |
| Не проявляют | 3,8 | 9,0 |
| Не думали об этом | 0 | 8,7 |
| Итого: | 100,0 | 100,0 |

*Таблица 15 – Интерес к мнению преподавателей и сотрудников кафедры о заведующем в зависимости от его стажа руководства кафедрой, %*

| Интерес к мнению преподавателей и сотрудников кафедры | Стаж руководства кафедрой | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Всего | До 3 лет | 4–5 лет | 6–10 лет | 11–15 лет | Более 15 лет |
| Присутствует | 82,3 | 78,6 | 77,5 | 79,0 | 83,8 | 88,2 |
| Отсутствует | 9,0 | 10,7 | 15,0 | 12,9 | 7,4 | 3,5 |
| Не задумывались | 8,7 | 10,7 | 7,5 | 8,1 | 8,8 | 8,3 |
| Итого: | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

*Таблица 16 – Интерес к мнению преподавателей и сотрудников кафедры о заведующем кафедрой в зависимости от его возраста, %*

| Интерес к мнению преподавателей и сотрудников кафедры | Возрастные категории | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Всего | До 40 лет | 41–50 лет | 51–60 лет | 61–65 лет | Более 65 лет |
| Присутствует | 82,3 | 75,0 | 78,3 | 79,8 | 87,7 | 91,1 |
| Отсутствует | 9,0 | 9,1 | 8,7 | 12,8 | 4,6 | 7,1 |
| Не задумывались | 8,7 | 15,9 | 13,0 | 7,4 | 7,7 | 1,8 |
| Итого: | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

тем выше интерес заведующих к мнению преподавателей и сотрудников кафедры о себе. Так, только 3,5% опрошенных заведующих кафедрами, имеющих стаж руководства более 15 лет, не интересуются мнением коллег о себе. Среди заведующих кафедрами со стажем руководства менее 3 лет 10,7% не заинтересованы в том, чтобы узнать мнение подчиненных о себе, а еще 10,7% даже не задумывались об этом (табл. 15). Вероятно, такая позиция обусловлена тем, что молодые заведующие кафедрами более амбициозны и не хотят обращать внимание на мнение своих подчиненных, не понимая еще в полной мере, что работать в команде, во взаимопонимании с подчиненными более продуктивно и результативно.

Выявленную тенденцию подтверждают результаты мониторинга заведующих кафедрами по возрастному признаку: чем выше возраст заведующих, тем больше их интерес к мнению преподавателей и сотрудников кафедры (табл. 16).

## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В настоящее время в работе заведующих кафедрами чаще всего встречается демократический стиль руководства (57,7%), значительно реже – авторитарный (22,5%) и либеральный (19,8%). Эксперты рекомендуют использовать демократический стиль (79%) либо авторитарный (21%); либеральный стиль руководства экспертами не рекомендуется. Эти данные подтверждают гипотезу исследования о том, что под воздействием реформ, происходящих в системе высшего образования, стиль руководства современной кафедрой изменился: все больше заведующих кафедрами отказываются от либерального (попустительского) стиля, отдавая предпочтение авторитарному стилю руководства.

70,7% руководителей при появлении конфликтной ситуации обязательно вмешиваются и пытаются разрешить ее как можно быстрее, 24,9% наблюдают со стороны и вмешиваются только тогда, когда ситуация перерастает в серьезный конфликт, а 4,4% заведующих вообще не вмешиваются.

Индивидуальные беседы с подчиненными часто используют лишь 43,9% заведующих кафедрами, редко – 46,2%, а у 9,8% заведующих кафедрами подобные беседы вообще отсутствуют.

Чтобы точно оценить ситуацию, заведующий кафедрой должен хорошо представлять себе способности подчиненных и свои собственные способности, всегда быть готовым к переоценке суждений и, если необходимо, соответствующему изменению стиля руководства. По-видимому, оптимальным может быть лишь динамичный стиль, меняющийся сообразно изменению ситуаций и объектов руководства; умение руководить – это умение менять стиль руководства.

Как отмечают Н.В. Демидова, С.В. Сулима, «стиль работы складывается интуитивно и постепенно, пока не определится совокупность приемов общения с подчиненными, позволяющих организовать эффективную и результативную деятельность» [2. С. 101].

Хороший руководитель должен владеть различными стилями руководства и знать, при каких обстоятельствах и в отношении каких именно подчиненных тот или иной стиль наиболее целесообразен.

Демократический стиль руководства, превращающийся в острых ситуациях в авторитарный, а по отношению к творческим личностям высокой квалификации – в либеральный, может считаться оптимальным стилем руководства заведующего кафедрой.

При оценке индивидуального стиля руководства особое значение придается способности заведующего добиться взаимопонимания с людьми разного возраста, пола, образования, семейного

положения, темперамента, квалификации; убедить людей, увлечь их, помочь им заменить привычный образ действий новым, более рациональным, более эффективным, помочь вступить в контакт.

Усложняют работу современного заведующего кафедрой и сложные социально-экономические условия, в которых происходит реформирование российской системы высшего образования:

- значительное ужесточение порядка лицензирования и аккредитации вузов;
- повышение роли научной деятельности преподавателей и студентов при оценке деятельности высших учебных заведений, необходимость повышения публикационной активности преподавателей вузов;
- необходимость решать проблемы финансового обеспечения и внебюджетного финансирования деятельности вуза, формирование и развитие коммерческой и иной приносящей доход деятельности;
- демографический спад и усиление конкуренции между вузами в сфере реализации образовательных услуг и др.

В этих условиях эффективный индивидуальный стиль работы способен активно содействовать сплочению коллектива, превращению его в единое целое. Нередко считают, что основная задача заведующего кафедрой – выполнение учебного плана. Между тем даже самый лучший заведующий не сможет выполнить такой план без работоспособного, сплоченного коллектива. Правильнее считать, что основная задача заведующего кафедрой – не только выполнение плана, но и создание коллектива, способного выполнять поставленные задачи.

Формированию заведующим кафедрой собственного стиля руководства будет способствовать соблюдение им следующих принципов:

- личный пример заведующего;
- построение эффективных обратных связей с подчиненными;
- предоставление определенной свободы действий при выполнении заданий;
- формирование правильного отношения подчиненного к работе;
- ориентация на конечные результаты работы.

Формируя индивидуальный стиль работы, заведующий кафедрой не должен упускать из виду тот факт, что его поведению – хочет он этого или нет, – будут подражать его подчиненные.

Индивидуальный стиль работы заведующего кафедрой оказывает сильнейшее воздействие на систему ценностей, принятую в коллективе, на неписаные нормы и правила поведения, которые оказывают затем существенное влияние на совместную трудовую деятельность. По отношению к такой общей системе ценностей индивидуальный стиль работы заведующего кафедрой является своеобразным ориентиром, который в известной мере определяет правила поведения для всего коллектива.

Таким образом, формирование собственного стиля руководства – достаточно сложный психологический процесс, влекущий за собой в конечном итоге стойкие изменения в поведении и действиях заведующего кафедрой, и высокую общественную оценку должен получать тот индивидуальный стиль, который не только повышает эффективность работы кафедры, но и способствует развитию, совершенствованию личности как самого заведующего, так и каждого сотрудника кафедры. ■

## Источники


1. Ананьева И.И. Влияние стиля руководства на систему взаимоотношений в трудовом коллективе и этика современного управления // Современные тенденции экономики и управления: материалы междунар. науч.-практ. конф. Курск: Курский ин-т кооперации, 2016. С. 9–19.

2. Демидова Н.В., Сулима С.В. Особенности выбора стиля управления в системе высшего образования // Вестник Омского регионального института. 2014. № 1. С. 100–103.

3. Дружилов С.А. Проблемы моббинга на кафедре вуза // Высшее образование в России. 2011. № 6. С. 118–122.

4. Кочеткова А. Демократия: демоны и ангелы // Бизнес-журнал. 2014. № 6. С. 78–80.

5. Кочеткова А. Культура личности // Бизнес-журнал. 2014. № 4. С. 79–81.

6. Кочеткова А. По уставу Шаолиня // Бизнес-журнал. 2014. № 7. С. 64–68.

7. Морозова К.И. Некоторые аспекты организационно-управленческой деятельности в образовательном учреждении // Достижения вузовской науки. 2015. № 18. С. 40–43.

8. Резник С.Д., Васин С.М., Сазыкина О.А. Формирование, обучение и развитие управленческого персонала высшего учебного заведения в условиях рыночной экономики. Пенза: ПГАСА, 2003.

9. Резник С.Д., Сазыкина О.А. Заведующие кафедрами университетов России: ступени роста. М.: ИНФРА-М, 2016.

10. Резник С.Д., Сазыкина О.А. Кафедра российского вуза: вызовы времени // Социологические исследования. 2016. № 8. С. 133–137.

11. Серегина Н.В. Особенности руководства и лидерства в организациях образования и здравоохранения // Фундаментальные и прикладные исследования: проблемы и результаты. 2015. № 17. С. 97–101.

12. Черноморченко С.И., Потапенко О.А. Роль заведующего кафедрой высшего учебного заведения в формировании творческой активности научно-педагогических кадров // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. 2014. Т. 3. № 1. С. 51.

13. Шкляев А.Е., Нижегородцев Р.М. Матрица стилей руководства как инструмент стратегического управления человеческими ресурсами // Инновации и инвестиции. 2015. № 8. С. 215–219.

14. Samsudin Wahab, Adlan Rahmat, Mohd Sukor Yusof, Badrisang Mohamed. Organization Performance and Leadership Style: Issues in Education Service // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2016. Vol. 224. P. 593–598.

15. Nurul Hanim Mohd Amin, Marlita Mat Yusof. Head of Program's Leadership Style and Academician's Perception towards Higher Learning Institution Students' Academic Achievement // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2012. Vol. 65. P. 821–826.


## References


1. Anan'eva I.I. [The influence of the leadership style on the system of labour relationships and the ethics of contemporary management]. *Sovremennye tendentsii ekonomiki i upravleniya: materialy mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* [Proc. of Int. sci.-pract. conf. "Modern trends in economics and management"]. Kursk, Kursk Institute for Cooperation Publ., 2016. Pp. 9–19.

2. Demidova N.V., Sulima S.V. Osobennosti vybora stilya upravleniya v sisteme vysshego obrazovaniya [Choosing the leadership style in the system of higher education]. *Vestnik Omskogo regional'nogo instituta – Vestlik of Omsk Regional Institute*, 2014, no. 1, pp. 100–103.

3. Druzhilov S.A. Problemy mobbinga na kafedre vuza [Problems of mobbing at the university department]. *Vysshee obrazovanie v Rossii – Higher Education in Russia*, 2011, no. 6, pp. 118–122.

4. Kochetkova A. Demokratiya: demony i angely [Democracy: angels and demons]. *Biznes-zhurnal – Business Journal*, 2014, no. 6, pp. 78–80.

5. Kochetkova A. Kul'tura lichnosti [Personal culture]. *Biznes-zhurnal – Business Journal*, 2014, no. 4, pp. 79–81.

6. Kochetkova A. Po ustavu Shaolinya [According to the Shaolin laws]. *Biznes-zhurnal – Business Journal*, 2014, no. 7, pp. 64–68.

7. Morozova K.I. Nekotorye aspekty organizatsionno-upravlencheskoy deyatel'nosti v obrazovatel'nom uchrezhdenii [Some aspects of organisational and managerial activity in an education institution]. *Dostizheniya vuzovskoy nauki – Achievement of the University Science*, 2015, no. 18, pp. 40–43.

8. Reznik S.D., Vasin S.M., Sazykina O.A. *Formirovanie, obuchenie i razvitie upravlencheskogo personala vysshego uchebnogo zavedeniya v usloviyakh rynochnoy ekonomiki* [Forming, training and developing the management staff of an education institution under market economy]. Penza, PSACEA Publ., 2003.

9. Reznik S.D., Sazykina O.A. *Zaveduyushchie kafedrami universitetov Rossii: stupeni rosta* [Heads of departments at Russian universities: stages of growth]. Moscow, INFRA-M Publ., 2016.

10. Reznik S.D., Sazykina O.A. Kafedra rossiyskogo vuza: vyzovy vremeni [Department of Russian higher education institution: challenges of time]. *Sotsiologicheskie issledovaniya – Sociological Studies*, 2016, no. 8, pp. 133–137.

11. Seregina N.V. Osobennosti rukovodstva i liderstva v organizatsiyakh obrazovaniya i zdravookhraneniya [Special features of management and leadership in education and health organizations]. *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya: problemy i rezul'taty – Fundamental and Applied Studies: Problems and Results*, 2015, no. 17, pp. 97–101.

12. Chernomorchenko S.I., Potapenko O.A. Rol' zaveduyushchego kafedroy vysshego uchebnogo zavedeniya v formirovanii tvorcheskoy aktivnosti nauchno-pedagogicheskikh kadrov [The role of a higher educational institutions' department heads in the formation of the creative activity of the teaching staff]. *Vestnik Leningradskogo gosudarstvennogo universiteta im. A.S. Pushkina – Pushkin Vestnik of Leningrad State University*, 2014, vol. 3, no. 1, pp. 51.

13. Shklyaev A.Ye., Nizhegorodtsev R.M. Matritsa stiley rukovodstva kak instrument strategicheskogo upravleniya chelovecheskimi resursami [The matrix of leadership styles as an instrument of strategic human resources management]. *Innovatsii i investitsii – Innovations and Investments*, 2015, no. 8, pp. 215–219.

14. Samsudin Wahab, Adlan Rahmat, Mohd Sukor Yusof, Badrisang Mohamed. Organization Performance and Leadership Style: Issues in Education Service. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2016, vol. 224, pp. 593–598.

15. Nurul Hanim Mohd Amin, Marlita Mat Yusof. Head of Program's Leadership Style and Academician's Perception towards Higher Learning Institution Students' Academic Achievement. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2012, vol. 65, pp. 821–826.

# Разработка стратегии управления клиентскими активами компании

**ДВОРЯШИНА Марина Михайловна**
*Кандидат экономических наук, доцент кафедры стратегического маркетинга*

**НИУ Высшая школа экономики**
**101000, РФ, г. Москва,**
**ул. Мясницкая, 20**
**Тел.: (495) 772-95-90*55-083**
**E-mail: mdvoryashina@hse.ru**

**Ключевые слова**

КЛИЕНТСКИЕ АКТИВЫ
КЛИЕНТСКИЙ КАПИТАЛ
МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ
УПРАВЛЕНИЕ КЛИЕНТСКИМИ АКТИВАМИ
УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

**Аннотация**

В статье изучены возможности применения концепции клиентских активов (Customer Assets) и клиентского капитала (Customer Equity) в целях разработки маркетинговой стратегии компании. Представлены маркетинговые метрики и инструменты, формирующие информационное обеспечение разработки и реализации маркетинговой стратегии. В соответствии с концепцией клиентских активов обоснована постановка стратегических задач маркетинга: управление жизненным циклом клиента; управление привлечением, удержанием клиентов, cross/up продажами; капитализация маркетинговых издержек; максимизация клиентского капитала компании. Выдвинуто предположение об источниках и факторах риска в реализации маркетинговой стратегии, а также стратегии управления рисками.

**JEL classification**

**G3, M31**

## ВВЕДЕНИЕ

Термин «клиентский капитал» впервые появился в работе Р. Блаттберга и Дж. Дейтона [3] в контексте обсуждения проблемы балансирования затрат на привлечение и удержание клиентов. Традиционные для маркетинга вопросы новых продуктов и клиентского сервиса были трансформированы в один: способно ли это привести к росту клиентского капитала компании? Тем самым был обозначен критерий результативности стратегического маркетинга компании. В этой же работе была представлена концептуальная схема измерения клиентского капитала как совокупного, на протяжении всего жизненного цикла клиента, вклада клиента в маржинальную прибыль компании. Дисконтирование величин ожидаемого вклада клиента для будущих периодов на основе целевой ставки позволяет рассматривать NPV как критерий экономической эффективности маркетинговых инвестиций [4].

Понятие «клиентские активы» выделилось из общего «маркетинговые, рыночные активы» значительно позднее, что во многом связано с нематериальной природой данного вида активов, долгое время воспринимавшихся исключительно как статья текущих затрат. Любопытно, но Р. Блаттберг и Дж. Дейтон не употребляли термин «актив», а лишь указывали на сходство клиентской базы с портфелем объектов недвижимости, управление которыми способно приносить собственнику доход [3].

Под активами в экономике принято понимать то, что приносит доход; это предмет, материальный или нематериальный, который представляет ценность для своего владельца. Рыночные активы (market-based assets) имеют в своей основе взаимодействие фирмы и ее окружения (отношения с клиентами и стратегические партнерства). Такие активы повышают ценность для акционеров за счет ускорения и наращивания потока денежных средств, снижения неустойчивости денежных потоков и увеличения их остаточной величины [5; 14]. Маркетинговые активы включают отношенческую составляющую (развитые отношения с потребителями) и интеллектуальную составляющую, которая есть знание, полученное в результате деятельности компании, ориентированной на создание ценности отношений [7]. Клиентские активы (customer-based assets), которые аккумулируют сформированные компанией отношения с ее потребителями, наиболее важный тип маркетинговых активов [5; 8].

## ИДЕНТИФИКАЦИЯ И ИЗМЕРЕНИЯ КЛИЕНТСКИХ АКТИВОВ

Идея, связанная с ценностью клиентов или отношений компании с клиентами, не нова. Понимание того, что удовлетворенный клиент есть актив, способный генерировать в долгосрочной перспективе доходы компании, существовало и раньше (см., например, [2]). При этом две концепции – управления клиентским капиталом [13] и управления клиентскими активами [11; 12; 14], – апеллируя к общим идеям, разрабатывались разными авторами. Во многом связующим звеном для обеих концепций стал так называемый интерфейс Маркетинг-Финансы [1; 14], позволивший более четко разграничить понятия «активы» и «капитал». В более поздних работах (см., например, [11]) предлагается определять клиентские активы как отношения компании с ее клиентами, а клиентский капитал – как ценность (стоимостная оценка) клиентских активов. Таким образом, функция маркетинга и управления отношениями с клиентами как процесса состоит в том, чтобы управлять клиентскими активами с целью максимизации их ценности (клиентского капитала) [6; 10].

Измерения клиентских активов все чаще становятся частью маркетинговой практики клиенториентированных компаний. Понятие пожизненной стоимости клиента (CLV – Customer Lifetime Value) обычно используется, когда речь идет об отдельном клиенте. Под клиентским капиталом (CE – Customer Equity) пони-

УПРАВЛЕНЕЦ № 1/65/ 2017

# Designing a Company's Strategy for Managing Customer Assets

**Marina M. DVORYASHINA**
*Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Strategic Management Dept.*

**National Research University Higher School of Economics**
**101000, RF, Moscow, Myasnitskaya St., 20**
**Phone: (495) 772-95-90*55-083**
**E-mail: mdvoryashina@hse.ru**

**Keywords**

CUSTOMER ASSETS
CUSTOMER EQUITY
MARKETING STRATEGY
CUSTOMER ASSET MANAGEMENT
RISK MANAGEMENT

**Abstract**

The article explores the possibilities for applying the concepts of customer assets and customer equity with a view of developing a company's marketing strategy. Marketing metrics and tools used as information support for development and implementation of the marketing strategy are suggested. Marketing strategic goal-setting is justified in accordance with the customer equity concept: customer lifecycle management; management of attracting and retaining customers and cross/up-selling management; capitalization of marketing costs and maximization of a company's customer equity. Sources and risk factors during the implementation of the marketing strategy and the risk management strategy are identified.

**JEL classification**

**G3, M31**

мают сумму CLV всех клиентов компании. CLV – генерируемый клиентом в течение его жизненного цикла денежный поток (ценность, стоимость, маржинальная прибыль), который рассчитывается на уровне клиента или сегмента клиентов и чаще всего не учитывает вероятность ухода клиента к конкурентам.

CLV характеризует ценность жизненного цикла клиента, данная характеристика основана на покупательском поведении клиента и объединяет в себе уровень повторных покупок и покупок сопутствующих товаров, совершенных клиентом. Развитие логики, заложенной в конструкцию CLV, позволяет масштабировать возможности измерений ценности клиентских активов. Так, показатель CRV (Customer Referral Value) для компаний, чьи бизнес-модели предполагают использование рефералов, делает возможным измерение ценности рефералов как отдельного клиентского сегмента; CIV (Customer Influencer Value), CKV (Customer Knowledge Value) делают возможным измерение, а значит, управление драйверами «сарафанного радио» и процессами выявления потребительских предпочтений в целях максимизации потенциала прибыли компании.

## КОМПОНЕНТЫ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ НА ОСНОВЕ КЛИЕНТСКИХ АКТИВОВ

Представление о клиенте как активе, который можно идентифицировать, измерить, управлять им, максимизируя клиентский капитал, стимулировало интеграцию таких направлений маркетинга, как маркетинг на основе баз данных (Database Marketing), маркетинг отношений (Relationship Marketing) и удовлетворенность потребителя (Customer Satisfaction). Следующим шагом стали изменения в понимании маркетинговой стратегии компании. В новых обстоятельствах маркетинговая стратегия определяется как деятельность по управлению жизненным циклом клиентов компании; цель стратегии – максимизация клиентского капитала компании; организационная структура, необходимая для реализации стратегии, трансформируется под задачи привлечения и удержания клиентов.

Рассмотрим концепцию жизненного цикла (ЖЦ) клиента. Чаще всего она апеллирует к модели жизненного цикла продукта или организации и представляет собой процесс взаимодействия (отношений) потребителя с компанией в течение определенного времени. Предполагается, что интенсивность взаимоотношений клиента с компанией достигает своего пика (зрелости) одновременно с максимально высокой ценностью потребителя как клиента компании. На практике, как правило, используются другие обозначения этапов ЖЦ клиента: привлечение; интерес (эмоциональная вовлеченность); оценка (когнитивная вовлеченность); покупка (поведенческая вовлеченность); лояльность (повторные покупки). В зависимости от стадии жизненного цикла используются те или иные способы взаимодействия с клиентом. Результативность каждого из них измеряется соответствующими метриками.

Безусловно, операционализация концепции жизненного цикла клиента требует предварительного определения целевой аудитории или создания «профиля идеального клиента». Клиентская база редко бывает однородной, и в ней одновременно представлены клиенты, не только находящиеся на разных этапах жизненного цикла по отношению к компании, но и проявляющие различные предпочтения в отношении конкурирующих предложений. Последний фактор не учитывается моделью ЖЦ клиента, что снижает потенциал ее использования в процессе управления клиентскими активами. Наряду с ЖЦ, факторами, определяющими вклад клиента в клиентский капитал компании, являются размер бюджета покупок клиента в категории, доля бренда в кошельке потребителя (доля кошелька). Речь идет о метриках, дающих представление о конкурентном раскладе сил на рынке и оценках вероятности ухода клиента к конкурентам.

Как только маркетинговая стратегия в компании становится подотчетной,

т.е. соотносится с финансовыми результатами, становится очевидной необходимость разворота исходной логики. На это впервые было указано в работе Кумара и др. [9]. Если традиционную модель траектории прибыльности можно было представить цепочкой «привлечение – опыт – удовлетворенность – лояльность – удержание – рост выручки – рост прибыли», то требования максимизации клиентского капитала рассматривают привлечение как следующий шаг после дифференцированных реакций по удержанию наиболее прибыльных для компании клиентов. Дифференцированный маркетинг, в свою очередь, есть производная от уровня дифференциации опыта/удовлетворенности клиентов. Потенциал прибыли становится исходной точкой логики по управлению жизненным циклом клиента с учетом таких факторов, как размер CLV клиента и доля кошелька бренда для группы клиентов. Чем более асимметричным является распределение клиентов по размеру CLV, тем более важен для эффективности маркетинговой стратегии дифференцированный (селективный) подход к инструментам удержания.

Для клиентов с низким уровнем CLV и высокой долей кошелька целесообразно использование преимущественно трансакционного маркетинга, снижение трансакционных издержек. Низкая доля кошелька бренда для клиентов с низким CLV будет означать высокую вероятность переключения клиентов на конкурентов бренда, и эта ситуация, по-видимому, должна стимулировать поиск не удовлетворенных конкурентами компонентов ценности через более интенсивный маркетинг сопутствующих товаров/услуг (cross/up selling). В сегменте высокого CLV также представлены разные типы клиентов по доле кошелька. Низкая доля кошелька при высоком CLV – основание к разработке и реализации программы выращивания клиентов, а высокая доля кошелька при высоком CLV – сигнал к защите отношений через предложение исключительных бонусов или привилегий, стоимость которых сопоставима или даже превышает издержки привлечения нового клиента.

Организационная структура, поддерживающая маркетинговую стратегию на основе управления клиентскими активами, должна быть ориентирована на сопровождение и подотчетность по программам привлечения (вовлечения и адаптации) и удержания: в службе маркетинга выделяются подразделения (проектный офис) по управлению программами привлечения и удержания. Если направление по привлечению осуществляет/координирует предоставление профессиональных услуг и тренингов сбытового и контактного персонала, клиентцентрированный маркетинг в целом, то для решения задач удержания, как правило, формируются рабочие группы/команды типа Account Management Team, Customer Success Team.

Организационная структура, ориентированная на разные задачи управления клиентскими активами, одновременно предполагает раздельный учет затрат по месту возникновения, т.е. в двух укрупненных группах: затраты на привлечение клиентов и затраты на удержание клиентов. В первую входят: рекламные издержки, издержки по разработке отдельных проектов, ориентированных на поддержку отношений с клиентами (разработка проектов участия в партнерских программах, проектов рубрик сайтов, пр.); издержки, связанные с текущей маркетинговой активностью: поддержка сайта, работа с клиентами в социальных сетях, e-mail-рассылки, участие в партнерских программах, проведение вебинаров, семинаров, пр.; издержки, связанные с созданием клиентской базы, в том числе аналитический инструментарий работы с клиентской базой, программно-аппаратные системы CRM, обучение персонала работе в среде CRM; затраты на маркетинговый персонал, занятый работой с клиентами. Затраты на удержание клиентов включают: затраты на обслуживающий персонал; программы вовлечения и адаптации (Customer Engagement and Adoption Systems); профессиональные услуги и тренинги.

Операционные результаты программной деятельности по привлечению и удержанию клиентов должны выступать ядром системы показателей эффективности (KPI) на основе затратных и нефинансовых метрик: затраты на кампанию, на единицу активности, бюджет, ROI кампании, затраты на привлечение клиентов, пр. Для целей отслеживания результатов операционной деятельности также разрабатываются так называемые дашборды (Dashboard, информационная панель), позволяющие измерять, отслеживать в динамике и на этой основе управлять клиентскими активами компании. Как правило, дашборды предполагают три уровня предоставления информации: тактический (отдельные функции и исполнители), операционный (ключевые маркетинговые процессы и стратегии) и бизнес-уровень (Executive – достижение маркетинговых целей и вклада маркетинга в бизнес-результаты). Показатель клиентского капитала, таким образом, обеспечивает сопоставление результатов операционной маркетинговой деятельности с финансовыми показателями на уровне компании в целом.

## СООТНОШЕНИЕ ЗАТРАТ И ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

В управленческом учете и финансовом моделировании используется понятие драйвера стоимости (выручки, затрат), которое означает переменную (показатель), влияющую на ее динамику. Знание драйверов CLV и CE полезно не только для прогнозирования клиентских метрик, поскольку они демонстрируют высокую корреляцию со стоимостью бизнеса, но и для проектирования набора инструментов маркетинга, использование которых обеспечивает динамику компонентов CLV и клиентского капитала в целом.

Для индивидуального CLV драйверами выступают частота покупок клиента, размер маржинальной прибыли и уровень маркетинговых затрат. В свою очередь, на показатель частоты покупок оказывают влияние показатели обновления продукта, кросс-покупки, число web-контактов, число возвратов на сайт, интервал времени между контактами, уровень персонализации в коммуникациях, др. Тем самым программа действий, ориентированная на рост индивидуального CLV, предполагает использование соответствующих клиентских метрик.

Аналогично драйвер маржинальной прибыли предполагает использование портфеля метрик, в который включаются величина отсрочки платежей, общий объем закупок, общий бюджет маркетинговых коммуникаций, доля маржинальной прибыли в выручке от клиента. Соответственно маркетинговые усилия по реализации предложений по бонусам и скидкам для конкретного клиента будут работать на рост маржинальной прибыли как компонент CLV и в конечном счете, через рост стоимости клиентских активов, будут увеличивать стоимость компании. На драйвер размера маркетинговых затрат будут влиять показатели уровня персонализации коммуникаций с клиентом, интервала времени между контактами с клиентом.

При переходе от индивидуального уровня к уровню потребительского сегмента возникают дополнительные факторы, такие как эффективность про-

грамм привлечения и удержания. Наконец, на уровне компании в целом такими драйверами будут выступать стоимость акционерного капитала (чем ниже ставка дисконтирования, отражающая доходные притязания собственников бизнеса, тем выше при прочих равных условиях клиентский капитал), а также стоимость капитала бренда (чем она выше, тем выше уровень доверия к компании со стороны потребителей). Если первый фактор отражает интегральное влияние макроэкономических факторов на динамику клиентских активов компании, то второй способен демпфировать нежелательные колебания стоимости компании в условиях резких изменений конъюнктуры.

В целом по компании понимание драйверов денежного потока в первую очередь определяется особенностью ее бизнес-модели. К примеру, для бизнес-модели подписки (заключение договора между получателем услуги и ее провайдером; внесение пользователем услуги абонентской платы; периодические платежи взимаются до тех пор, пока пользователь не отменит подписку; пример – компании сотовой связи, интернет-сервисы на основе подписки) существуют всего два источника денежного потока от операционной деятельности: привлечение новых клиентов и удержание уже существующих клиентов компании. При этом размер денежного потока (выручки) будет определяться заложенной в цену маржинальностью продукта/услуги, скоростью оборачиваемости активов компании и ее долговой нагрузкой (кредиты, обязательства перед акционерами, пр.). Управляя источниками денежного потока, маркетинг вносит вклад в бизнес-результаты компании. Тремя ключевыми источниками выручки, на которые оказывает влияние маркетинг, являются: привлечение и удержание клиентов (для клиентцентрированных видов деятельности; бизнес-модели подписки); доля кошелька бренда (существующих потребителей) в категории (для рынков B2C); доля бренда (существующих клиентов) в бюджетах закупок (B2B). Существенность этого вклада можно определить на основе сопоставления динамики рыночных (клиентских) активов компании и балансовой стоимости бизнеса.

## ИСТОЧНИКИ И ФАКТОРЫ РИСКА В РЕАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

Безусловно, основной источник риска в управлении клиентскими активами – это клиенты, их поведение как покупателей, связанное с продуктом/услугой. Характеристики клиентов влияют на все источники риска: поведение клиентов подвержено влиянию социальных сетей, «сарафанного радио» (word-of-mouth, WoM), т.д. Изменчивость или непредсказуемость будущих потоков денежных средств возникает в силу изменчивости моделей потребления, основных взаимодействий с клиентами, а также организационных процессов, которые их поддерживают. Целесообразно выделение внешних по отношению к компании факторов: изменения внешней среды, рынка и конкуренции. Конкурентные факторы влияют на привлечение клиента, удержание, на вероятность переключения на другой бренд, и каждый из них в отдельности – на увеличение изменчивости потоков денежных средств или риска. Внутрифирменные факторы: жизненный цикл продукта, разработка новых продуктов и расширение в другие категории, также влияют на поведение клиентов. Качество канала оказывает существенное влияние на привлечение и удержание клиентов, так же как распределение ресурсов по различным коммуникационным каналам влияет на индивидуальную прибыльность клиента.

В качестве стратегий управления рисками компания может использовать следующие действия:

1) таргетирование потребителей по признаку низкой изменчивости денежного потока клиента или низкого риска такой изменчивости;

2) снижение изменчивости будущих денежных потоков отдельных клиентов посредством использования соответствующих маркетинговых решений;

3) планирование ресурсов для конкретных клиентов и сегментов рынка, чтобы получить будущие денежные потоки, которые дополняют друг друга, и тем самым уменьшение суммарной изменчивости будущих денежных потоков.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Разработка стратегии управления клиентскими активами ориентирована на цель максимизации клиентского капитала и опирается на концепции и инструментарий: управления ЖЦ клиента, операционного маркетинга по привлечению и удержанию клиентов; управленческого учета маркетинговых затрат и организационную структуру, сфокусированные на задачах привлечения и удержания клиентов; управления рисками реализации стратегии.

2. Выявление драйверов CLV и CE компании выступает необходимым условием проектирования набора инструментов маркетинга. Для индивидуального CLV драйверами являются частота покупок клиента, размер маржинальной прибыли и уровень маркетинговых затрат. Для CE такими драйверами будут выступать эффективность в целом программ привлечения и удержания, а также стоимость акционерного капитала и стоимость капитала бренда, выполняющего в рамках данного подхода функцию стабилизации потока выручки от продаж в условиях ухудшения конъюнктуры.

3. Контроль рисков реализации стратегии управления клиентскими активами предполагает идентификацию источников и факторов риска. К внешним источникам относятся клиенты, поведение которых может меняться, в том числе под влиянием активности конкурентов. К внутренним – смена фазы ЖЦ продукта, продуктовые или рыночные инновации, инициируемые компанией. Стратегии управления рисками опираются на инструментарий таргетирования, маркетинга-микс и перераспределения имеющихся ресурсов между разными группами клиентов. ■

## Источники


1. Ambler T.R. Assessing marketing performance: don't settle for a silver metric // Journal of Marketing Management. 2008. Vol. 24. № 7-8. P. 733–750.
2. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. № 1. P. 99–120.
3. Blattberg R., Deighton J. Manage Marketing by the Customer Equity Test // Harvard Business Review. 1996. № 74(7). P. 136–144.
4. Gupta S., Valarie Z. Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance // Marketing Science. 2006. Vol. 25. № 6. P. 718–739.
5. Hansen G., Wernerfelt B. Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors // Strategic Management Journal. 1989. № 10(5). P. 399–411.
6. Homburg C.A. Marketing Performance Measurement Systems: Does Comprehensiveness Really Improve Performance? // Journal of Marketing. 2012. Vol. 76 (May). P. 56–77.
7. Hooley G., Greenley G., Cadogan J., Fahyb J. The performance impact of marketing resources // Journal of Business Research. 2005. Vol. 58. P. 18–27.
8. Hooley G., Möller K., Broderick A. Competitive positioning and the resource based view of the firm // Journal of Strategic Marketing. 1998. Vol. 6(2). P. 97–115.
9. Kumar V., Pozzab I., Petersen A., Shah D. Reversing the Logic: The Path to Profitability through Relationship Marketing // Journal of Interactive Marketing. 2009. № 23. P. 147–156.
10. O'Sullivan D. Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance // Journal of Marketing. 2007. Vol. 71. № 2. P. 79–93.
11. Persson A., Ryals L. Customer assets and customer equity: Management and measurement issues // Marketing Theory. 2010. № 10(4). P. 417–436.
12. Piercy T. Marketing Asset Accounting: Scope and Rationale // European Journal of Marketing. 1986. Vol. 20. № 1. P. 5–15.
13. Rust R.T. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy // Journal of Marketing. 2004. Vol. 68 (January). P. 109–127.
14. Srivastava K., Shervani T., Fahey L. Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis // Journal of Marketing. 1998. Vol. 62 (January). P. 2–18.


## References


1. Ambler T.R. Assessing marketing performance: don't settle for a silver metric. *Journal of Marketing Management*, 2008, vol. 24, no. 7-8, pp. 733-750.
2. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991, vol. 17, no. 1, pp. 99–120.
3. Blattberg R., Deighton J. Manage Marketing by the Customer Equity Test. *Harvard Business Review*, 1996, no. 74(7), pp. 136–144.
4. Gupta S., Valarie Z. Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance. *Marketing Science*, 2006, vol. 25, no. 6, pp. 718–739.
5. Hansen G., Wernerfelt B. Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 1989, no. 10(5), pp. 399–411.
6. Homburg C.A. Marketing Performance Measurement Systems: Does Comprehensiveness Really Improve Performance? *Journal of Marketing*, 2012, vol. 76 (May), pp. 56–77.
7. Hooley G., Greenley G., Cadogan J., Fahyb J. The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 2005, vol. 58, pp. 18–27.
8. Hooley G., Möller K., Broderick A. Competitive positioning and the resource based view of the firm. *Journal of Strategic Marketing*, 1998, vol. 6(2), pp. 97–115.
9. Kumar V., Pozzab I., Petersen A., Shah D. Reversing the Logic: The Path to Profitability through Relationship Marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 2009, no. 23, pp. 147–156.
10. O'Sullivan D. Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 2007, vol. 71, no. 2, pp. 79–93.
11. Persson A., Ryals L. Customer assets and customer equity: Management and measurement issues. *Marketing Theory*, 2010, no. 10(4), pp. 417–436.
12. Piercy T. Marketing Asset Accounting: Scope and Rationale. *European Journal of Marketing*, 1986, vol. 20, no. 1, pp. 5–15.
13. Rust R.T. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 2004, vol. 68 (January), pp. 109–127.
14. Srivastava K., Shervani T., Fahey L. Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, 1998, vol. 62 (January), pp. 2–18.

УПРАВЛЕНЕЦ № 1/65/ 2017

# Кооперация авиаперевозчиков как инструмент повышения конкурентоспособности в условиях глобализации

**МАЛЬЦЕВ Андрей Александрович**
*Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой мировой экономики*

**Уральский государственный экономический университет**
**620144, РФ, г. Екатеринбург,**
**ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45**
**Тел.: (343) 221-27-10**
**E-mail: kafedra_meo_usue@mail.ru**

**МАТВЕЕВА Анастасия Вячеславовна**
*Ведущий специалист креативного отдела*

**ОАО «Синтез»**
**640008, РФ, г. Курган,**
**пр. Конституции, 7**
**E-mail: anastasiyamatveeva@gmail.com**

**Аннотация**

В статье изучено усиление консолидации отрасли пассажирских авиаперевозок как одна из главных особенностей глобализации воздушного транспорта на современном этапе. Авторами предложена классификация форм горизонтальной кооперации авиакомпаний, а также инструмент оценки уровня кооперации и зависимости авиаперевозчиков в рамках различных форм взаимодействия. Обосновано стремление классической модели авиатранспортного альянса к разносторонним формам стратегического сотрудничества с бюджетными авиакомпаниями. Изучены процессы консолидации лоукост-авиакомпаний в странах Юго-Восточной Азии. Высокий уровень конкуренции в данном регионе является катализатором образования новых форм взаимодействия лоукостеров. Высказана гипотеза о появлении аналогичных бизнес-союзов и в других географических сегментах рынка международных пассажирских авиаперевозок.

**Ключевые слова**

БЮДЖЕТНЫЙ АВИАПЕРЕВОЗЧИК
ГЛОБАЛЬНЫЙ АЛЬЯНС АВИАКОМПАНИЙ
КООПЕРАЦИЯ АВИАПЕРЕВОЗЧИКОВ

**JEL classification**

**F15, L93**

## ВВЕДЕНИЕ

Важнейшей отличительной чертой развития мирового рынка пассажирских авиаперевозок этапа глобализации выступает усложнение форм взаимодействия авиакомпаний. «Турбулентности», переживаемые мировой экономикой, как показали кризисные ситуации на стыке 2000–2010-х годов, только подстегивают консолидационные процессы в отрасли. По мере расширения встраивания лоукост-авиакомпаний в систему международных пассажирских авиаперевозок проблема использования данной бизнес-модели, менее подверженной влиянию мировых экономических кризисов, становится особенно актуальной. Развитие бюджетных авиакомпаний превращается в значимый фактор ускорения динамики мирового пассажиропотока и региональной интеграции. Целью научной статьи является рассмотрение кооперации авиаперевозчиков как инструмента повышения их конкурентоспособности в условиях глобализации мировой экономики. Основными задачами, способствующими достижению поставленной цели, являются: изучение основных теоретических аспектов кооперации авиакомпаний, а также исследование новых форм их взаимодействия в регионах с высокой степенью конкуренции в отрасли.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КООПЕРАЦИИ НА РЫНКЕ ПАССАЖИРСКИХ АВИАПЕРЕВОЗОК В СОВРЕМЕННОЙ МИРОВОЙ ПРАКТИКЕ

Тема влияния процессов глобализации на развитие воздушного транспорта широко рассматривается в российской и зарубежной специализированной литературе. Однако вопросы кооперации авиакомпаний в системе международных авиационных пассажирских перевозок недостаточно освещены в научных работах. Разработка избранной темы базировалась на изучении работ специалистов в области развития воздушного транспорта, в частности, Т.Х. Вана, О.Н. Дунаева, С.С. Исаева, Т.В. Кулаковой, С.А. Лукьянова, А.А. Семенова, Е.А. Столяревской, А.А. Фридлянда, Н.Ю. Ярошевич и др.

При всей многоаспектности выполненных к настоящему времени исследований сохраняется необходимость переосмысления накопленных в мировой практике знаний в плане классификации форм кооперации авиаперевозчиков и изучения преимуществ консолидации авиакомпаний в динамичной системе международных пассажирских авиаперевозок с поправками на растущую глобализацию мирового хозяйства. В традиционной трактовке под международной кооперацией транспортных организаций понимаются организационно-экономические отношения долгосрочного сотрудничества на международном рынке двух или более транспортных фирм, сохраняющих свою независимость по отношению друг к другу, на основе координации производственной деятельности. Данное определение применимо к любому виду транспорта и несколько нивелирует сложившееся в мировой практике многообразие и специфику форм взаимодействия авиаперевозчиков, а также

# Cooperation as a Tool for Improving Air Carriers' Competitiveness Under Conditions of Globalization


## Abstract

The study is aimed at examining the phenomenon of the increasing consolidation in the global air passenger market. The authors proposed a classification of the forms of horizontal cooperation within the airline industry and developed an instrument for assessing the level of cooperation and dependence of air carriers under various forms of interaction. The tendency of the traditional airline alliance model towards diversification of forms of strategic cooperation with low-cost carriers is justified. The processes of budget airlines consolidation in Southeast Asia are discussed. Fierce competition in this region acts as a catalyst for appearance of new forms of low-cost airlines interaction. The authors put forward a hypothesis about similar business unions emerging in other geographic segments of the international air passenger market.



**Andrey A. MALTSEV**
*Dr. Sc. (Econ.), Professor,*
*Head of Global Economy Dept.*

**Ural State University of Economics**
**620144, RF, Yekaterinburg,**
**8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45**
**Phone: (343) 221-27-10**
**E-mail: kafedra_meo_usue@mail.ru**

**Anastasiya V. MATVEEVA**
*Leading Specialist of Creative Dept.*

**OAO «Sintez»**
**640008, RF, Kurgan,**
**Konstitutsii Ave., 7**
**Phone: (343) 221-27-10**
**E-mail: anastasiyamatveeva@gmail.com**


## INTRODUCTION

The international air passenger market under conditions of globalization is primarily characterized by the increasing complexity of forms of airlines' interaction. The crises of 2000–2010 demonstrated that the turbulence in the global economy spurs consolidation processes in the airline industry even more. As low-cost carriers keep integrating into the international system of passenger air travel, the problem of applying this business model, which is more resistant to global financial crises, is becoming increasingly topical. The development of budget airlines is turning into a significant factor in the acceleration of the dynamics of the global passenger traffic and regional integration. The objective of the present article is to consider air carriers' cooperation as a tool for enhancing their competitiveness under conditions of economic globalization. The central tasks promoting the achievement of the objective declared are to study the major theoretical aspects of air carriers' cooperation, as well as to examine new forms of their interaction in the regions with a high level of competition in the industry.

## THEORETICAL FOUNDATIONS OF COOPERATION IN THE AIR PASSENGER MARKET IN MODERN GLOBAL PRACTICE

The effect of globalization processes on the development of air transport is widely discussed in Russian and foreign specialized literature. However, in their writings, modern researchers do not pay enough attention to the issues of airlines' cooperation within the international system of passenger air travel. The research into the chosen topic was based on studying publications of specialists in the area of air transport development, such as T.Kh. Van, O.N. Dunaev, S.S. Isaev, T.V. Kulakova, S.A. Lukyanov, A.A. Semyonov, Ye.A. Srolyarevskaya, A.A. Fridlyand, N.Yu. Yaroshevich, et al.

Despite a multidimensional approach exercised in modern studies, there is still the necessity to rethink the accumulated global knowledge and experience in terms of classification of forms of airlines' cooperation and to analyze the benefits of airlines consolidation in the dynamic system of international passenger air travel in the light of a growing globalization of the world economy. According to the traditional interpretation, international cooperation between transport organizations is long-term organizational-economic relationships between two or more independent transport companies in the global market on the basis of coordination of production activity. This definition is applicable to any type of transport and to a certain extent smooths away the diversity and specifics of the forms of airlines' interaction distinguished in the world practice today, as well as eliminates possible schemes of short-term cooperation.

In our opinion, air carriers' cooperation is regarded as a process of economic interaction between airlines through redistribution and more efficient use of involved resources, which is implemented on the basis of the merging and harmonizing of management systems and pursues the primary goal – to improve the financial stability of the entire production chain


**Keywords**

LOW-COST AIRLINES
GLOBAL AIRLINE ALLIANCE
AIRLINES COOPERATION

**JEL classification**

**F15, L93**

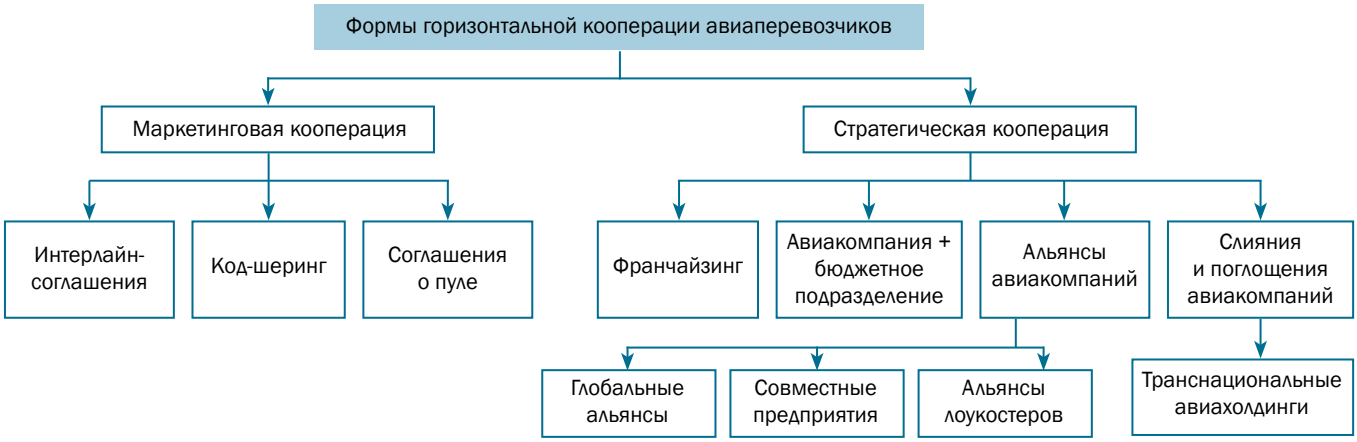



*Рис. 1. Формы горизонтальной кооперации авиаперевозчиков в современной мировой практике*

исключает возможные схемы краткосрочного сотрудничества.

В нашем понимании кооперация авиаперевозчиков рассматривается как процесс их экономического взаимодействия путем перераспределения и более эффективного использования задействуемых ресурсов, реализуемый на основе сращивания и унификации систем управления и преследующий главную цель – повышение финансовой устойчивости всей производственной цепочки и конкурентоспособности оказываемых услуг. По характеру взаимодействия хозяйствующих субъектов на рынке пассажирских авиаперевозок разграничивается вертикальная и горизонтальная кооперация авиапредприятий. Поскольку большинство форм вертикальной кооперации авиаперевозчиков запрещены в тех или иных странах, а также вызывают множество вопросов у антимонопольных органов, они не входили в поле нашего исследования. Основные формы горизонтальной кооперации на рынке пассажирских авиаперевозок в современной мировой практике представлены на рис. 1.

Целью горизонтальной кооперации на авиатранспорте чаще всего является удержание клиентов на высококонкурентных рынках воздушных перевозок. В большинстве случаев управление интегрированной структурой происходит при сохранении как юридической, так и финансовой независимости участников. В рамках горизонтальной кооперации авиакомпаний выделены маркетинговая (оперативная) и стратегическая форма. Маркетинговое сотрудничество связано с достижением тактических целей: увеличением продаж авиабилетов и покрытием большего количества маршрутов. Маркетинговая кооперация по своей сути является формой краткосрочного сотрудничества авиакомпаний, выгодной для них в конкретной рыночной ситуации [11].

Стратегическая кооперация, как правило, связана с глобальными целями перевозчиков, ориентирована на долгосрочный результат и подвержена воздействию большого числа внешних факторов. К последним относятся: кризисные явления в отрасли, обострение конкуренции со стороны других видов транспорта и бюджетных авиакомпаний, повышение барьеров входа на определенные рынки и ужесточение патерналистской политики государств. Горизонтальная кооперация способствует более эффективному использованию парков воздушных судов, позволяет значительно увеличить число комбинаций маршрутов, обеспечивает доступ к новым сбытовым каналам, расширяя возможности использования глобальных систем бронирования.

Можно выделить такие относительно простые формы горизонтальной кооперации, как партнерство, основанное на интерлайн-соглашениях (о взаимном признании перевозочных документов, позволяющих оформлять единый билет, невзирая на количество участвующих авиаперевозчиков), код-шеринг и соглашения о пуле. Код-шеринг – это соглашение о совместной эксплуатации рейса двумя и более авиакомпаниями, одна из которых является оператором, а остальные – маркетинговыми партнерами, продающими билеты на рейс оператора [1. С. 164]. Соглашение о пуле – это коммерческое соглашение между авиаперевозчиками, предусматривающее распределение между ними доходов от эксплуатации определенных авиалиний. При этом эксплуатационные расходы каждая из сторон, как правило, несет самостоятельно. Пульные соглашения между авиакомпаниями, по данным ИКАО, действуют во всех странах, за исключением трех – США, Барбадос, Тринидад и Тобаго. Данный тип соглашений на авиалиниях в/из США запрещен в соответствии с антитрестовским законом Шермана от 1891 г.

Более сложные формы горизонтальной кооперации подразумевают формирование бюджетных подразделений, слияния и поглощения (СиП), трансформирующиеся в крупные транснациональные авиахолдинги, совместные предприятия и глобальные альянсы, в том числе в лоукост-авиаперевозчиков. Для изучения изменения уровня кооперации авиакомпаний в рамках различных форм взаимодействия была построена диаграмма разброса. Учитывались два фактора: уровень кооперации авиаперевозчиков и уровень их зависимости. Каждый фактор рассчитывался путем суммирования баллов по указанным критериям (табл. 1). Основными критериями для расчета уровня кооперации авиаперевозчиков выступали: покрытие большего числа маршрутов, доступ к новым сбытовым каналам, унификация парка ВС, унификация систем управления, ликвидация дублирующих служб, унификация программ лояльности, повышение уровня обслуживания пассажиров, более качественное обучение пилотов / техническое обслуживание, повышение деловой репутации, рост доли рынка. Основными критериями для расчета уровня зависимости авиакомпаний выступали отсутствие юридической и финансовой независимости. Результаты представлены на рис. 2.

Несмотря на оценку уровня зависимости авиаперевозчиков в рамках интерлайн-соглашений равную нулю, фактическое значение несколько выше. В соответствии с имеющимися соглаше-

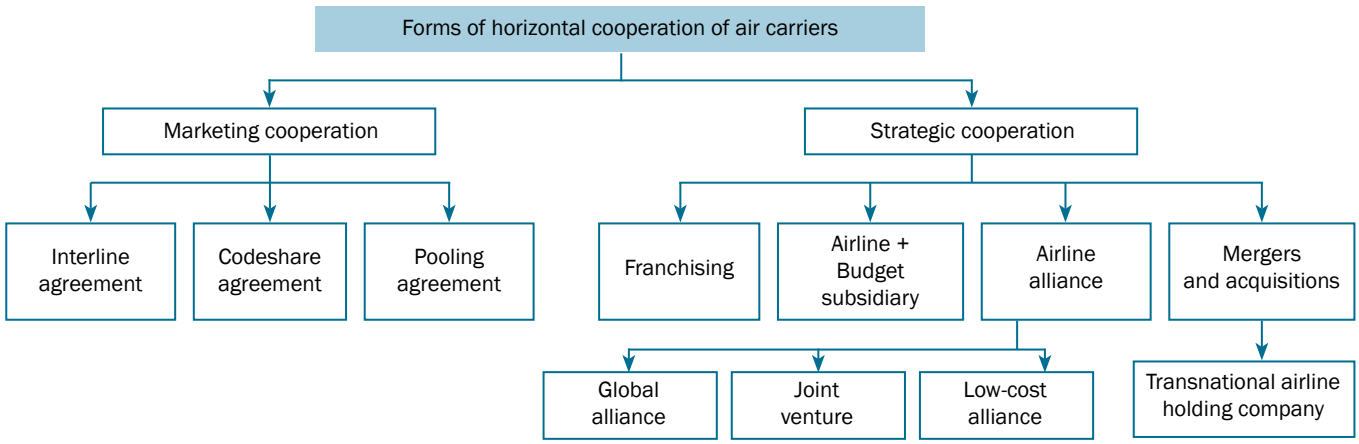



*Fig. 1. Forms of horizontal cooperation of air carriers in modern global practice*

and increase the competitiveness of the services rendered. There are two types of interaction between economic subjects in the air passenger market – vertical and horizontal integration. Since most forms of vertical cooperation between air carriers are banned in some countries and tightly controlled by antimonopoly authorities, they are beyond the scope of the current research. The major forms of horizontal cooperation in the air passenger market in contemporary global practice are presented in Fig. 1.

The purpose of horizontal cooperation in the airline industry is primarily to retain clients in intensively competitive air transportation markets. In most cases, although combined in horizontal integration, the partnering companies remain legally and financially independent. Horizontal cooperation of air carriers falls into two forms – marketing (operational) and strategic. Marketing cooperation is associated with the achievement of tactical objectives: to boost air tickets sales and cover more routes. In essence marketing cooperation is a form of short-term partnership of at least two airlines which is profitable to them in a specific market situation [11].

Strategic cooperation is usually related to global goals of air carriers, oriented towards long-term results and exposed to a large number of external factors, such as downturn and uncertainty in the airline industry, escalating competition with other modes of transport and low-cost airlines, the creation of additional barriers for entering other markets and the tightening of the paternalistic policy of some governments. Horizontal cooperation contributes to a more efficient use of aircraft fleets, allows increasing the number of route combinations, provides access to new distribution channels and opens up better opportunities for global distribution systems.

We can distinguish the following relatively simple forms of horizontal cooperation: partnership based on interline agreements (on mutual recognition of transportation documentation that allow issuing a single ticket regardless of the number of airlines involved), codeshare agreement and pooling agreement. Code sharing is an arrangement between two or more airlines which share the same flight. One of these cooperating airlines is the operating (or administrating) carrier, and the others are marketing partners selling tickets for the operator's flight [1. P. 164]. Pooling agreement is a commercial arrangement between airlines which implies sharing revenue from exploitation of certain airlines between the participating parties. At that, each airline bears maintenance costs independently. According to ICAO, pooling agreements are applied worldwide except for the USA, Barbados and Trinidad and Tobago. Pooling agreements are forbidden on routes to or from the United States in accordance with the country's antitrust legislation (the Sherman Antitrust Act, 1981).

More complex forms of horizontal cooperation imply the formation of budget subsidiaries, mergers and acquisitions (M&A) transforming into large transnational airline holding companies, joint ventures and global alliances including low-cost carriers. To study the changes in cooperation between airlines under various forms of interaction, a scatter diagram was built. Two factors were taken into account: the level of cooperation between airlines and the degree of their dependence. Each factor was calculated by summing the scores of the given criteria (Table 1). The main criteria for calculating the level of cooperation embraced the following: serving a larger number of routes, gaining access to new distribution channels, harmonization of jet fleet and management systems, elimination of duplicate services, coordination of loyalty programs, improving the quality of passenger service, providing better training for pilots, improving maintenance service, bolstering business reputation and rising the market share. The major criteria for calculating the degree of airlines' dependence incorporated a lack of legal freedom and financial independence. The findings are presented in Fig. 2.

Despite the fact that the degree of airlines' dependence under interline agreements is equal to zero, the actual value is somewhat higher. The current agreements stipulate a proportional distribution of ticket sales revenue. Under a code sharing agreement, which ensures the economic viability of sharing a flight by two airlines, the value of the dependence level is even higher. The marketing partner is to certain extent dependent on the operating carrier. The level of dependence within alliances of low-cost airlines corresponds to the level of code sharing agreements. The same indicator for global alliances and franchising is slightly higher. In accordance with a franchise contract, the endorsee usually makes a payment (royalty) for using the endorser's trademark and other services associated with this trademark (for example, uniform, commercial symbols, global distribution systems and frequent flyer programs, advertising and merchandising, customer service procedures, etc.) [6. P. 154].

Joint ventures in the airline industry are a form of alliances and in most cases not capital intensive. They imply partnership agreements on certain routes which suggest combining efforts and resources, as well as distributing both revenues and costs on a given route, no matter which airline is doing the actual flying. Granting antitrust immunity serves as a basis for the creation of an international joint venture. Accordingly, this form of cooperation suf-

*Таблица 1 – Определение уровня кооперации и зависимости авиаперевозчиков в рамках различных форм взаимодействия*

| Параметр | Маркетинговая кооперация | | | Стратегическая кооперация | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Интерлайн–соглашения | Код–шеринг | Соглашения о пуле | Франчайзинг | Авиакомпания + бюджетное подразделение | СиП, в том числе транснациональные авиахолдинги | Глобальные альянсы | Совместные предприятия | Альянсы лоукостеров |
| Уровень кооперации авиаперевозчиков | | | | | | | | | |
| Покрытие большего числа маршрутов | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Доступ к новым сбытовым каналам | 1 | 1 | 1 | 1 | – | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Унификация парка ВС | – | – | – | – | – | 1 | 1 | – | – |
| Сращивание, унификация систем управления | – | – | – | 1 | 1 | 1 | 1 | – | – |
| Ликвидация дублирующих служб / оптимизация организационно-штатной структуры | – | – | – | – | – | 1 | 1 | – | – |
| Унификация программ лояльности | – | – | – | 1 | – | 1 | 1 | – | – |
| Повышение уровня обслуживания пассажиров | – | – | – | 1 | – | – | 1 | – | – |
| Более качественное обучение пилотов, техническое обслуживание | – | – | – | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Повышение деловой репутации | – | – | – | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Рост доли рынка | – | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Итого: | 2 | 3 | 3 | 8 | 5 | 9 | 10 | 5 | 5 |
| Уровень зависимости авиаперевозчиков | | | | | | | | | |
| Отсутствие юридической самостоятельности | – | – | – | – | – | 1 | – | – | – |
| Отсутствие финансовой независимости | – | – | 1 | – | 1 | 1 | – | 1 | – |
| Итого: | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 |

ниями происходит пропорциональное распределение доходов от продажи авиабилетов. В рамках код-шеринга, обеспечивающего экономически рентабельное совместное обслуживание линий двумя авиаперевозчиками, значение уровня зависимости еще выше. Маркетинговый партнер находится в некой зависимости от оператора рейса. Уровень зависимости в рамках альянсов лоукостеров соответствует уровню код-шеринговых соглашений. Аналогичный показатель для глобальных альянсов и франчайзинга несколько выше. В соответствии с договором франчайзинга индоссат, как правило, вносит плату (роялти) за использование торговой марки индоссанта и другие услуги, связанные с этой торговой маркой (например, униформа, коммерческие символы, системы автоматизированного бронирования и программы для часто летающих пассажиров, реклама и сбыт, процедуры обслуживания клиентов и т.п.) [6. С. 154].

Совместные предприятия в авиации выступают разновидностью альянсов и чаще всего не являются капиталоемкими. Они предусматривают соглашения о партнерстве на определенных маршрутах, заключающиеся в объединении усилий и ресурсов, а также в распределении как доходов, так и расходов от эксплуатации выбранных авиалиний. Основой для создания международного совместного предприятия является получение антимонопольного иммунитета. Соответственно высок уровень финансовой зависимости данной формы кооперации. Часто именно глобальные альянсы становятся платформой для заключения соглашений об образовании совместных предприятий.

Анализ появившихся в последние десятилетия в отрасли пассажирских авиаперевозок форм сотрудничества позволяет выделить возрастание степени взаимозависимости участников. Также отмечены: смещение акцента с оперативного на стратегическое коммерческое сотрудничество, концентрация и централизация задействуемых ресурсов, унификация систем управления, что позволяет обеспечить финансовую устойчивость в условиях возрастающей конкуренции на рынке международных пассажирских авиаперевозок [2]. Наивысший уровень кооперации авиаперевозчиков характерен для транснациональных авиахолдингов и глобальных альянсов. Однако слияния и поглощения авиакомпаний в рамках авиахолдингов подразумевают потерю финансовой и юридической независимости сторон. Глобальные авиаальянсы представляют собой коммерческий механизм взаимодействия, позволяющий авиакомпаниям виртуально расширить маршрутную сеть за счет сегментов, на которых летают перевозчики-партнеры. Ключевое преимущество вступления в альянс – получение расширенного код-шеринга и интерлайна, когда пассажиры могут бронировать перелеты на рейсах партнеров. Чем больше членов альянса, тем больше возможностей у перевозчика виртуально присутствовать во всем мире. В рамках альянсов участники также координируют расписание полетов для обеспечения большего числа стыковок с рейсами партнеров [10. P. 37].

К 2000 г. оформилась глобальная триада так называемых мегаальянсов (Star Alliance, SkyTeam и Oneworld), контролирующих свыше 60,8% мирового

*Table 1 – Determining the level of cooperation and dependence of airlines under various forms of interaction*

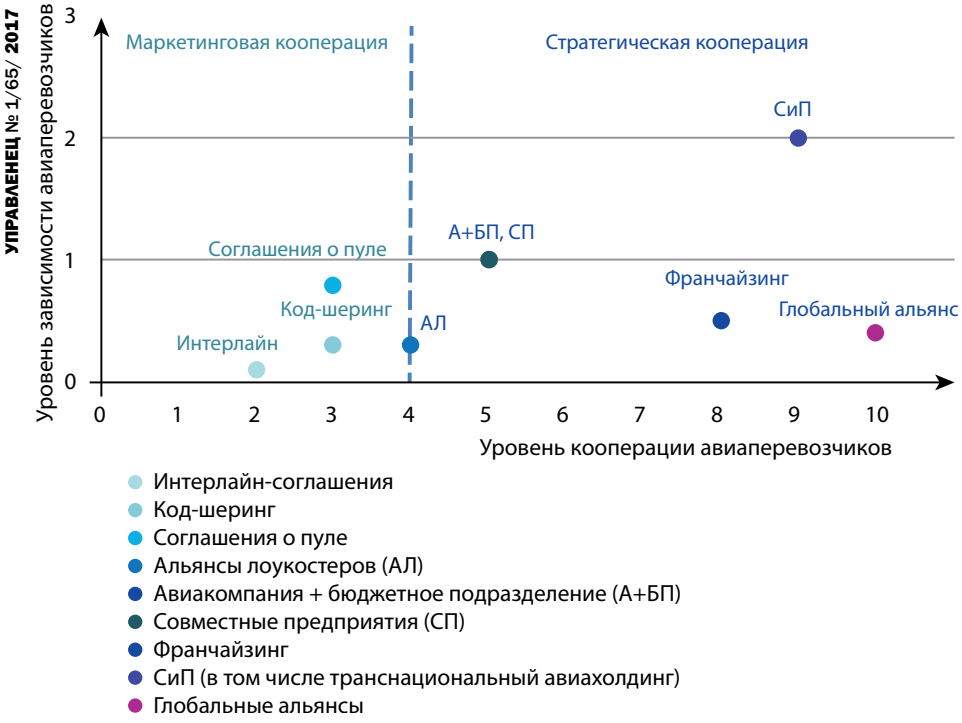
| Parameter | Marketing cooperation | | | Strategic cooperation | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Interline agreement | Codeshare agreement | Pooling agreement | Franchising | Airline + Budget subsidiaries | M&A, including transnational airline holding companies | Global alliances | Joint ventures | Alliances of low-cost airlines |
| Level of cooperation between airlines | | | | | | | | | |
| Serving a larger number of routes | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Gaining access to new distribution channels | 1 | 1 | 1 | 1 | – | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Harmonization of aircraft fleet | – | – | – | – | – | 1 | 1 | – | – |
| Harmonization of management systems | – | – | – | 1 | 1 | 1 | 1 | – | – |
| Elimination of duplicate services/ optimization of organizational structure and workforce | – | – | – | – | – | 1 | 1 | – | – |
| Coordination of loyalty programs | – | – | – | 1 | – | 1 | 1 | – | – |
| Improving the quality of passenger service | – | – | – | 1 | – | – | 1 | – | – |
| Providing better education for pilots, improving maintenance service | – | – | – | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Bolstering business reputation | – | – | – | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Rising market share | – | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Total: | 2 | 3 | 3 | 8 | 5 | 9 | 10 | 5 | 5 |
| Degree of airlines' dependence | | | | | | | | | |
| Lack of legal freedom | – | – | – | – | – | 1 | – | – | – |
| Lack of financial independence | – | – | 1 | – | 1 | 1 | – | 1 | – |
| Total: | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 |

fers from a high level of financial dependence. Oftentimes, these are global alliances that become the platform for concluding agreements on forming joint ventures.

Having analyzed the forms of cooperation that have emerged in the air passenger industry in recent decades, the authors discovered that the degree of interdependence of the participants was growing. We also highlighted the shift from operational to strategic commercial cooperation, concentration and centralization of the resources involved and harmonization of management systems which provide financial stability in conditions of a growing competition in the global air passenger market [2]. The highest level of cooperation between airlines is typical of transnational airline holding companies and global alliances. However, mergers and acquisitions within the framework of airline holding companies suggest loss of financial independence and legal freedom of the parties. A global airline alliance is a commercial interaction mechanism that allows air carriers to expand their route network due to the segments covered by their partners. The key advantage of joining an alliance is expanding codeshare and interline agreements, when passengers can book flights of partner companies. The bigger an alliance, the more opportunities has an airline to be presented in the global scale. Within alliances, participants also coordinate their flight schedules to provide a greater number of connections with flights of partners [10. P. 37].

By 2000, a triad of the so-called mega-alliances was formed (Star Alliance, SkyTeam and Oneworld). These mega-alliances control over 60.8% of the global passenger traffic and cover virtually all parts of the world. As of 2015, the share of alliances equaled 1.2% of approximately 5000 airlines in the world. At the end of 2000, the global triad consisted of only 25 airlines, but in 2015 the number of the full-fledged members increased up to 62. At the same time, the number of passengers carried increased 1.8 times – from 924,3 million passengers in 2005 (46.9% of the global passenger traffic) to 1 819,1 million passengers in 2015 (52,0%) (Table 2). Considering that 7 out of 10 world's largest airlines by number of passengers carried are members of the global triad and 3 airlines are low-cost carriers, we can conclude that under current conditions effective incorporation of airlines into the system of passenger air travel is largely determined by entering global alliances and application of the budget air travel business model.

The classical model of an airline alliance has reached its peak and is increasingly seeking more diverse forms of strategic cooperation. Since opportunities for expansion are shrinking, the global alliances of traditional airlines shift their focus towards cooperation with low-cost air carriers. In December 2015, Star Alliance launched its Connecting Partner Model. Under this program, low-cost airlines are able to connect to the Alliance network. South African Mango Airlines was the first air carrier to join the program. Interestingly that budget airlines are not required to be full-fledged members of the Alliance, but should only operate connecting flights. The reason behind the introduction of the Connecting Partner concept with affiliated low-cost airlines is the aspiration of traditional market players such as Lufthansa to operate intra-European flights using the brands of its low-budget subsidiaries Germanwings and




- Интерлайн-соглашения
- Код-шеринг
- Соглашения о пуле
- Альянсы лоукостеров (АЛ)
- Авиакомпания + бюджетное подразделение (А+БП)
- Совместные предприятия (СП)
- Франчайзинг
- СиП (в том числе транснациональный авиахолдинг)
- Глобальные альянсы

*Рис. 2. Изменение уровня кооперации авиаперевозчиков в рамках различных форм взаимодействия*

*Таблица 2 – Основные показатели деятельности глобальных альянсов авиакомпаний по состоянию на начало 2005 и 2015 гг.*

| Показатель | Star Alliance (основан в мае 1997 г.) | | Oneworld (основан в феврале 1999 г.) | | SkyTeam (основан в июне 2000 г.) | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2005 | 2015 | 2005 | 2015 | 2005 | 2015 |
| Количество перевезенных за год пассажиров, млн чел. | 359,8 | 641,1 | 223,1 | 512,6 | 341,4 | 665,4 |
| Количество полноправных авиакомпаний-участников | 18 | 27 | 8 | 15 | 9 | 20 |
| Количество направлений | 798 | 1321 | 591 | 1011 | 512 | 1052 |
| Размер флота | 2477 | 4657 | 1855 | 3414 | 2064 | 4634 |
| Численность сотрудников, тыс. чел. | 281,7 | 432,6 | 245,3 | 389,8 | 300,7 | 481,7 |
| Годовой доход, млрд дол. | 98,5 | 179,1 | 57,2 | 143,2 | 73,6 | 186,3 |

Составлено авторами по данным официальных публикаций указанных глобальных альянсов.

пассажирооборота, с маршрутным охватом практически всех частей света. По состоянию на 2015 г. на долю альянсов приходилось 1,2% от примерно 5 000 авиакомпаний мира. Если по итогам 2000 г. глобальная триада включала лишь 25 авиакомпаний, то в 2015 г. – 62 полноправных члена, при этом количество перевезенных пассажиров увеличилось в 1,8 раза – с 924,3 млн пасс. в 2005 г. (46,9% глобального пассажиропотока) до 1 819,1 млн пасс. в 2015 г. (52,0%) (табл. 2). Если учесть, что из 10 крупнейших по числу перевезенных в 2015 г. пассажиров авиакомпаний 7 входят в глобальную триаду, а еще 3 являются лоукостерами, то напрашивается вывод о том, что в текущих условиях эффективное встраивание авиакомпаний в систему международных пассажирских авиаперевозок в значительной мере предопределяется вступлением в глобальные альянсы и использованием бизнес-модели бюджетных авиаперевозок.

Классическая модель авиатранспортного альянса достигла пика своего развития и все больше стремится к более разносторонним формам стратегического сотрудничества. Поскольку возможностей для расширения у глобальных альянсов традиционных перевозчиков остается все меньше и меньше, фокус их интересов перемещается на связи с лоукостерами. Так, в декабре 2015 г. Star Alliance запустил программу Connecting Partner Model, позволяющую взаимодействовать с лоукостерами. Первым участником программы стала южноафриканская Mango Airlines. При этом бюджетные авиакомпании не обязаны быть полноправными членами альянса, а должны лишь обеспечивать стыковочные рейсы. К внедрению программы стыковок рейсов с аффилированными лоукостерами подтолкнуло желание таких традиционных участников, как Lufthansa, осуществлять внутриевропейские полеты под брендами дочерних бюджетных подразделений Germanwings и Eurowings. Рассматривается присоединение к программе и некоторых азиатских лоукостеров. Сверхагрессивная борьба за пассажиров усиливает конкуренцию и в собственно лоукост-среде, способствуя процессам консолидации.

## КОНСОЛИДАЦИЯ ЛОУКОСТ-АВИАКОМПАНИЙ В АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОМ РЕГИОНЕ

В 2015 г. бюджетные авиакомпании обеспечивали 27,1% мировых авиаперевозок. За 2003–2015 гг. их доля в глобальном пассажиропотоке выросла более чем в 2 раза: с 12,2 до 27,1% (рис. 3). При этом в абсолютном исчислении объемы перевозок лоукостеров за указанный период возросли в 5 раз: со 197 до 1 100 млн пассажиров, существенно превзойдя динамику мирового пассажиропотока (с 1,7 млрд в 2003 г. до 3,5 млрд пассажиров в 2015 г.) [12. P. 36; 14].

Данные рис. 3 демонстрируют рост бюджетных авиаперевозок даже в кризисные периоды. Этому способствуют оптимизированная структура операционных расходов и увеличение масштабов деятельности за счет возрастающего спроса на доступные авиаперевозки. Более того, лоукостеры, создав прецедент финансовой угрозы традиционным авиакомпаниям, фактически «подтолкнули» их к созданию собственных бюджетных подразделений или переходу к гибридной (смешанной) бизнес-модели.

Границы между лоукостерами и обычными авиакомпаниями постепенно исчезают, бизнес-модели все больше сближаются. Традиционные авиакомпании применяют такие характеристики, свойственные авиадискаунтерам, как повышение плотности сидений и сокращение питания на борту [5. С. 14]. По показателю чистой прибыли в 2015 г. крупнейший европейский бюджетный авиаперевозчик Ryanair значительно опередил транснациональный авиахолдинг Air France – KLM (866,7 млн евро и 118 млн евро соответственно) [13. P. 33].

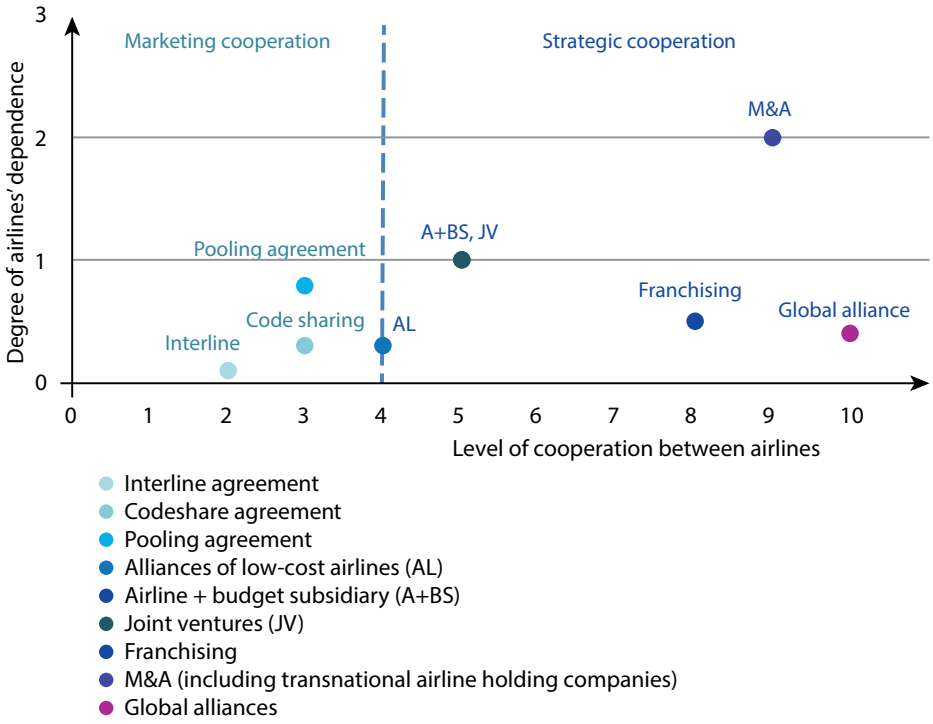



*Fig. 2. Changes in the level of cooperation between airlines under various forms of interaction*

*Table 2 – Key performance indicators of the global airline alliances at the beginning of 2005 and 2015*

| Indicator | Star Alliance (established in 1997) | | Oneworld (established in February, 1999) | | SkyTeam (established in June, 2000) | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2005 | 2015 | 2005 | 2015 | 2005 | 2015 |
| Number of passenger carried, million | 359,8 | 641,1 | 223,1 | 512,6 | 341,4 | 665,4 |
| Number of full-fledged member airlines | 18 | 27 | 8 | 15 | 9 | 20 |
| Number of routes | 798 | 1321 | 591 | 1011 | 512 | 1052 |
| Fleet size | 2477 | 4657 | 1855 | 3414 | 2064 | 4634 |
| Number of employees, thousands | 281,7 | 432,6 | 245,3 | 389,8 | 300,7 | 481,7 |
| Annual revenue, billion dollars | 98,5 | 179,1 | 57,2 | 143,2 | 73,6 | 186,3 |

Compiled by the authors based on the official publications of the given global alliances.

Eurowings. Some Asian low-cost carriers are going to join the program in the nearest future. A super-aggressive struggle for customers intensifies competition within the low-budget travel segment itself, and this, in turn, stimulates consolidation processes.

## CONSOLIDATION OF LOW-COST AIRLINES IN THE ASIA-PACIFIC REGION

In 2015, budget airlines accounted for 27.1% of all passenger air traffic. During 2003–2015, their share grew by more than 2 times – from 12.2 to 21.1% (Fig. 3). At that, in absolute terms the volume of passenger traffic carried by low-cost airlines during this period increased 5 times – from 197 to 1 100 million passengers, surpassing significantly the dynamics of global passenger traffic (from 1.7 billion in 2003 to 3.5 billion passengers in 2015) [12. P. 36; 14].

As Fig. 3 shows, the low-cost carriers segment experienced growth even in crisis periods. This was due to optimization of operating cost structure and an increase in the scope of business activities because of escalating demand for affordable flights. In addition, having created a precedent of financial threat to traditional airlines, low-cost carriers actually pushed them to establish their own budget divisions or apply a hybrid (mixed) business model.

The boundaries between discount airlines and traditional air carriers are gradually vanishing, and business models are becoming more and more convergent. To reduce ticket price, traditional airlines apply some techniques borrowed from low-cost carriers' practice, such as higher seating density and elimination of meal services on board [5. P. 14]. In 2015, in terms of net profit, Europe's largest budget airline Ryanair was way ahead of the transnational air holding company Air France–KLM (866,7 million euros and 118 million euros respectively) [13. P. 33].

The highest percentage of low-cost airlines on domestic flights (DF) is typical of Southeast Asia. In 2015, it amounted to 56.4% of domestic air passenger traffic [9]. This region is also characterized by the fastest growth rate of the share of discount airlines on both domestic and international flights (IF) [7. P. 15]. The second region with the fastest growth of low-cost airline segment is Latin America, the third one – Central and Eastern Europe. However, budget airlines are also ousting traditional airlines from the markets of developed countries (North America, Western Europe) occupying from 30 to 50% of the DF segment and securing a foothold in the IF market [4. P. 64].

In 2015, owing to an intensive competition, for the first time in 15 years the proportion of low-cost airlines in the domestic market of Southeast Asia has slightly decreased, and this encouraged them to set up the first alliances of low-cost carriers. In January 2016, U-FLY Alliance, the world's first alliance of discount airlines, was established in China. It was comprised of four subsidiaries of Hainan Airlines (China). Eastar Jet, a South Korean low-cost carrier, joined the alliance in July 2016. The total fleet of the alliance's members accounts for 84 aircrafts, which carry out a total of 168 flights to 85 Asian cities. The partnering airlines operate around the clock and carry out, on average, one flight every three minutes. By 2020, the alliance's members hope to have a fleet of over 200 aircrafts. In 2015, a total passenger traffic of the alliance was equal to 20.5 million passengers. However, U-FLY Alliance is open to airlines from outside[1].

A still bigger alliance – Value Alliance – entered the global air passenger market in May 2016. This is the world's fourth largest airline alliance after Star Alliance, SkyTeam and Oneworld which comprises eights low-cost airlines – Vanilla Air owned by ANA (Japan), Scoot and Tiger Airways owned by Singapore Airlines, Tigerair Australia, Thai-

[1] The world's first ever alliance of low-cost airlines appeared in China. Business aviation portal "The Air Transport Observer". Available at: www.ato.ru/content/v-kitae-poyavilsya-pervyy-v-mire-alyans-loukosterov (in Russ.).

*Рис. 3. Доля лоукост-компаний в глобальном авиапассажиропотоке в 2003–2015 гг. [12. P. 36]*

Самая высокая доля лоукостеров на внутренних воздушных линиях (ВВЛ) характерна для Юго-Восточной Азии. В 2015 г. она достигла 56,4% внутреннего авиапассажиропотока [9]. Для данного региона также характерны самые высокие темпы роста доли бюджетных авиакомпаний как на ВВЛ, так и на и международных воздушных линиях (МВЛ) [7. С. 15]. Второй по динамике роста – регион Латинской Америки, третий – ЦВЕ. Впрочем, на рынках развитых стран (Северной Америки, Западной Европы) бюджетные авиаперевозчики также все сильнее теснят традиционные авиакомпании, «захватив» от 1/3 до почти половины сегмента ВВЛ и опережающими темпами закрепляясь на рынке МВЛ [4. С. 64].

В 2015 г., ввиду высокого уровня конкуренции, впервые за последние 15 лет незначительно снизилась доля лоукостеров на внутреннем рынке ЮВА, что подтолкнуло их к созданию первых альянсов бюджетных авиаперевозчиков. В январе 2016 г. в Китае основан первый в мире альянс, состоящий исключительно из низкотарифных авиакомпаний. Его участниками стали четыре дочерних перевозчика китайской авиакомпании Hainan Airlines. Объединение получило название U-FLY Alliance. В июле 2016 г. к альянсу присоединился южнокорейский лоукостер Eastar Jet. Совокупный флот лоукостеров, вошедших в альянс, составляет 84 воздушных судна, которые выполняют в общей сложности 168 рейсов в 85 азиатских городов. В среднем рейсы участников U-FLY выполняются круглосуточно каждые три минуты. К 2020 г. общее число воздушных судов U-FLY планируется увеличить до более чем 200 машин. В 2015 г. совокупный пассажиропоток участников составил 20,5 млн чел. Рассматривается возможность включения в альянс независимых перевозчиков[1].

В мае 2016 г. на мировом рынке пассажирских авиаперевозок появился еще более крупный альянс бюджетных перевозчиков, образованный восемью авиадискаунтерами. Новая структура получила название Value Alliance. Это четвертый крупнейший мировой авиаальянс после Star Alliance, SkyTeam и Oneworld. Помимо Vanilla Air, подконтрольной японской ANA, в альянс вошли принадлежащие Singapore Airlines авиакомпании Scoot и Tiger Airways, австралийская Tigerair Australia, таиландские Nok Air и NokScoot (совместное предприятие Nok Air и Scoot), филиппинская Cebu Pacific Air и южнокорейская Jeju Air. Войти в альянс может любая желающая авиакомпания. В совокупности члены Value Alliance выполняют перевозки более чем по 160 направлениям, общий авиапарк перевозчиков включает 176 воздушных судов [8]. Для сравнения: флот одного из крупнейших азиатских лоукостеров Lion Air включает 114 воздушных судов.

Партнерство лоукостеров имеет решающее значение для начала новой фазы роста на высококонкурентном азиатском рынке. Оно особенно важно для независимых бюджетных авиакомпаний, которые не входят в три основные низкозатратные авиагруппы региона – AirAsia, Jetstar и Lion. Доля рынка Азиатско-Тихоокеанского региона, приходящаяся на участников альянсов Value и U-FLY, в совокупности составляет примерно 19%. Данная цифра сопоставима с долей AirAsia/AirAsia X – 16%, Lion Air – 11% и Jetstar – 9% [8]. Из 53 лоукостеров, базирующихся в АТР, восемь являются членами альянса Value и пять – U-FLY.

[1] Деловой авиационный портал «Авиатранспортное обозрение». В Китае появился первый в мире альянс лоукостеров. URL: www.ato.ru/content/v-kitae-poyavilsya-pervyy-v-mire-alyans-loukosterov.

Оба альянса планируют увеличивать количество участников. В настоящее время в АТР насчитывается 25 лоукостеров, которые не входят в группы Air Asia, Lion или Jetstar и могут стать потенциальными участниками вновь созданных лоукост-альянсов. На данные 25 бюджетных авиакомпаний приходится 45% рынка АТР. В свою очередь, в Юго-Восточной Азии на долю групп AirAsia и Lion, а также альянса Value Alliance приходится 80% перевезенных пассажиров [8].

Главная цель вступления в Value Alliance для участников заключается в увеличении узнаваемости их брендов в Азиатско-Тихоокеанском регионе, а также в расширении дистрибуционной сети. Большинство брендов участников данного альянса неузнаваемы за пределами их внутренних рынков. Члены альянса Value Alliance пока не планируют приводить флот к единообразию и создавать унифицированную программу лояльности, что является преимуществом независимых лидирующих групп лоукостеров. Альянсы лоукостеров являются упрощенной альтернативой попытки увеличить транзитный пассажиропоток и привлечь пассажиров с новых рынков, в настоящее время выбирающих перевозчиков-конкурентов. На начальной стадии прогнозируется лишь небольшое увеличение интерлайн-пассажиропотока.

Формирование альянсов лоукостеров также является попыткой справиться с проблемой переизбытка мест. Причиной возникновения данной проблемы может быть как собственная излишне агрессивная стратегия расширения, так и появление новых лоукостеров в регионе. Когда мест становится больше, чем пассажиров, маржа прибыли может исчезнуть, а авиакомпания – стать убыточной. В настоящий момент данная проблема выходит на первый план в ЮВА, где ряд бюджетных перевозчиков (малазийская Air Asia, сингапурская Tiger Airlines) уже отменяют или откладывают заказы на новые воздушные суда, принимая во внимание излишек существующих провозных мест.

В условиях высокой волатильности глобального авиарынка реализация преимуществ кооперации авиакомпаний в рамках международных авиаальянсов, в том числе лоукост-авиаперевозчиков, позволит повысить их конкурентоспособность. Можно предположить появление аналогичных бизнес-союзов и в других географических сегментах мирового рынка пассажирских авиаперевозок [3. С. 103].

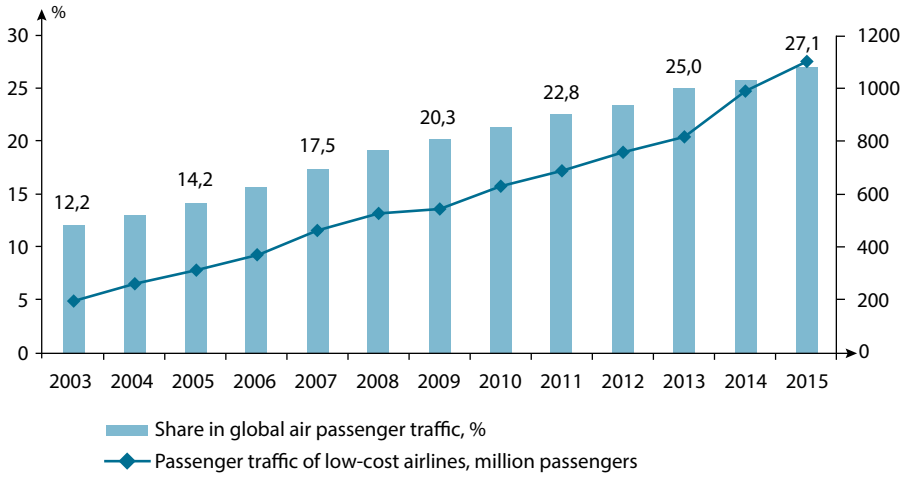



*Fig. 3. Share of low-cost airlines in global air passenger traffic in 2003–2015 [12. P. 36]*

land's Nok Air and NokScoot (a joint venture of Nok Air and Scoot), Cebu Pacific Air (the Philippines) and Jeju Air (South Korea). Any airline is free to join the alliance. In total, the members of Value Alliance serve more than 160 destinations and its combined fleet accounts for 176 aircrafts [8]. For reference, the fleet size of one of Asia's largest low-cost airlines Lion Air is 114 aircrafts.

Partnership of discount airlines is of crucial importance for a new phase of growth in the intensively competitive Asian market. It is especially so for independent low-cost air carriers which are not included in three main airlines – AirAsia, Jetstar and Lion. The aggregate market share of Value Alliance and U-FLY Alliance in the Asia-Pacific region equals approximately 19%. This figure is comparable to the proportion AirAsia/AirAsia X – 16%, Lion Air – 11% and Jetstar – 9% [8]. Eight out of 53 low-cost airlines of the Asia-Pacific region are members of Value Alliance, and five are members of U-FLY Alliance.

Both alliances plan to increase the number of participants. At the moment, there are 25 budget air carriers in the Asia-Pacific region which are not included in the groups Air Asia, Lion or Jetstar and may be potential members of the newly formed alliances of low-cost airlines. These 25 discount airlines account for 45% of the Asia-Pacific market. In Southeast Asia, in turn, the groups AirAsia and Lion, as well as Value Alliance, account for 80% of passengers carried [8].

The principal reason behind joining Value Alliance is an opportunity for airlines to improve brand awareness in the Asia-Pacific region and establish new distribution channels. Most brands of the alliance's members are unknown outside the domestic market. Value Alliance partners are not planning to use unified aircraft liveries and create a harmonized loyalty program, and leading independent low-cost airlines can use this fact to their advantage. Alliances of budget airlines represent a simplified alternative to an attempt to intensify connecting passenger traffic and attract new clients from prospective markets open to rival airlines. At the initial stage, only a slight increase in interline passenger traffic is expected.

The formation of alliances of low-cost air carriers is also an attempt to cope with the problem of oversupply of seats. This problem can be caused by both an airline's overly aggressive strategy and new discount carriers coming to the region. When the number of seats exceeds the number of passengers, profit margin might disappear and the airline becomes unprofitable. Currently, this issue comes to the fore in Southeast Asia, where some low-cost airlines (Malaysia's Air Asia, Singapore's Tiger Airlines) have already cancelled or suspended their orders for new aircrafts taking into account oversupply of the existing airline seats.

In the context of high volatility in the global airline market, the benefits of cooperation within global airline alliances (including alliances of budget air carriers) will allow enhancing their competitiveness. The similar business alliances are expected to emerge in other geographical segments of the global air passenger market [3. P. 103].

## CONCLUSION

The fast-growing consolidation typical of the air passenger industry due to the emergence of new highly organized forms of cooperation is considered as one of the major peculiarities of air transport globalization at the present stage. Cooperation allows airlines to get rid of the excessive competition and strengthen their positions in the market, securing a foothold in its new segments and cutting maintenance costs through combining resources and eliminating duplicate services.

By 2015, low-cost airlines won 27.1% of the global air passenger market from traditional airlines, which in many cases were forced to set up their own budget subsidiaries. The dynamics of discount airlines' passenger traffic growth in 2003–2015 outpaced the dynamics of the global passenger traffic. This was due to the optimized operating cost structure and an increase in the scope of business activities because of escalating demand for affordable flights.

The low-cost unions established in 2016 – U-FLY Alliance and Value Alliance – are mechanisms to compete with Asia's leading independent groups of budget airlines. The members primarily aim at improving brand awareness in the Asia-Pacific region and establishing new distribution channels. Due to the widening scope of their business activities, the similar business alliances are expected to emerge in other geographical segments of the global air passenger market. ■

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Усиление консолидации отрасли пассажирских авиаперевозок в результате становления новых высокоорганизованных форм сотрудничества отнесено к одной из главных выделенных особенностей глобализации воздушного транспорта на современном этапе. Кооперация позволяет авиаперевозчикам избавиться от чрезмерной конкуренции, а также упрочить свое положение на рынке, закрепившись на новых его сегментах и сократив эксплуатационные расходы путем объединения ресурсов и ликвидации дублирующих служб.

К 2015 г. бюджетные авиакомпании отвоевали 27,1% глобального рынка пассажирских авиаперевозок у традиционных перевозчиков, вынужденных в целом ряде случаев создавать собственные бюджетные подразделения. Динамика роста объемов перевозок лоукостеров за 2003–2015 гг. существенно превосходит динамику мирового пассажиропотока. Этому способствуют оптимизированная структура операционных расходов и увеличение масштабов деятельности за счет возрастающего спроса на доступные авиаперевозки.

Основанные в начале 2016 г. лоукост-альянсы U-FLY и Value Alliance представляют собой механизм конкуренции с ведущими азиатскими независимыми лоукост-группами. Главная цель участников заключается в увеличении узнаваемости их брендов в Азиатско-Тихоокеанском регионе, а также в расширении дистрибуционной сети. Возрастающий масштаб их деятельности также позволяет предположить появление аналогичных бизнес-союзов и в других географических сегментах мирового рынка пассажирских авиаперевозок. ■

## Источники


1. Исаев С.С. Региональный анализ деятельности трех глобальных альянсов авиакомпаний мира // Альманах современной науки и образования. 2011. № 4. С. 163–167.

2. Кулакова Т.В. Международная кооперация организаций на рынке транспортных услуг. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. ун-та, 2005.

3. Мальцев А.А., Матвеева А.В. Консолидация бюджетных авиакомпаний как особенность глобализации воздушного транспорта на современном этапе // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. 2016. № 4. С. 96–104.

4. Мальцев А.А., Матвеева А.В., Тарасов А.Г. Лоукост-компании как драйвер роста мирового авиапассажиропотока // Проблемы современной экономики. 2016. № 1(57). С. 63–67.

5. Рождественская Я. Границы между лоукостерами и обычными авиакомпаниями постепенно исчезают // Коммерсант. 2016. № 219. С. 14.

6. Руководство по регулированию международного воздушного транспорта. 2-е изд. ИКАО, 2004.

7. Семенов А.А. Развитие бюджетных авиакомпаний в странах Юго-Восточной Азии // Бюллетень транспортной информации. 2013. № 10. С. 14–20.

8. CAPA Centre for Aviation. Asian LCC Value Alliance establishes a new direction, using a new connectivity technology platform. URL: http://centreforaviation.com/analysis/asian-lcc-value-alliance-establishes-a-new-direction-using-a-new-connectivity-technology-platform-285916.

9. CAPA Centre for Aviation. LCC models in Southeast Asia evolve as growth slows, though outlook remains bright. URL: http://centreforaviation.com/analysis/lcc-models-in-southeast-asia-evolve-as-growth-slows-though-outlook-remains-bright-281589.

10. Das T.K., Teng B.S. A Resource-Based Theory of Strategic Alliances // Journal of Management. 2000. Vol. 26. № 1. P. 31–61.

11. Delfmann W., Baum H., Auerbach S., Albers S. (Eds.). Strategic management in the aviation industry. L.: Ashgate Publishing Company, 2005.

12. Low-cost & leisure traffic // Airline Business. 2016. Vol. 32. № 5 (June).

13. Low-cost carriers snapshot // Airline Business. 2015. Vol. 31. № 5 (June).

14. The World Bank. Air transport, passengers carried. URL: data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR.


## References


1. Isaev S.S. Regional'nyy analiz deyatel'nosti trekh global'nykh al'yansov aviakompaniy mira [The regional analysis of activity of three global airline alliances of the world]. *Al'manakh sovremennoy nauki i obrazovaniya – Almanac of Modern Science and Education*, 2011, no. 4, pp. 163–167.

2. Kulakova T.V. *Mezhdunarodnaya kooperatsiya organizatsiy na rynke transportnykh uslug* [International cooperation of organizations in the market of transportation services]. Yekaterinburg, USUE Publ., 2005.

3. Mal'tsev A.A., Matveeva A.V. Konsolidatsiya byudzhetnykh aviakompaniy kak osobennost' globalizatsii vozdushnogo transporta na sovremennom etape [Low-cost airlines consolidation as a feature of air transport globalization]. *Izvestiya Dal'nevostochnogo federal'nogo universiteta. Ekonomika i upravlenie – The Bulletin of the Far Eastern Federal University. Economics and Management*, 2016, no. 4, pp. 96–104.

4. Mal'tsev A.A., Matveeva A.V., Tarasov A.G. Loukost-kompanii kak drayver rosta mirovogo aviapassazhiropotoka [Low-cost airlines as a driver of the increase in global air passenger traffic]. *Problemy sovremennoy ekonomiki – Problems of Modern Economics*, 2016, no. 1(57), pp. 63–67.

5. Rozhdestvenskaya Ya. Granitsy mezhdu loukosterami i obychnymi aviakompaniyami postepenno ischezayut [The boundaries between low-cost and traditional airlines are gradually disappearing]. *Kommersant Daily Newspaper*, 2016, no. 219, p. 14.

6. Manual on the Regulation of International Ait Transport. 2nd ed. ICAO, 2004.

7. Semenov A.A. Razvitie byudzhetnykh aviakompaniy v stranakh Yugo-Vostochnoy Azii [The development of budget airlines in the countries of Southeast Asia]. *Byulleten' transportnoy informatsii – The Bulletin of Transport Information*, 2013, no. 10, pp. 14–20.

8. CAPA Centre for Aviation. Asian LCC Value Alliance establishes a new direction, using a new connectivity technology platform. Available at: http://centreforaviation.com/analysis/asian-lcc-value-alliance-establishes-a-new-direction-using-a-new-connectivity-technology-platform-285916.

9. CAPA Centre for Aviation. LCC models in Southeast Asia evolve as growth slows, though outlook remains bright. Available at: http://centreforaviation.com/analysis/lcc-models-in-southeast-asia-evolve-as-growth-slows-though-outlook-remains-bright-281589.

10. Das T.K., Teng B.S. A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, 2000, vol. 26, no. 1, pp. 31–61.

11. Delfmann W., Baum H., Auerbach S., Albers S. (Eds.). Strategic management in the aviation industry. L.: Ashgate Publishing Company, 2005.

12. Low-cost & leisure traffic. *Airline Business*, 2016, vol. 32, no. 5 (June).

13. Low-cost carriers snapshot. *Airline Business*, 2015, vol. 31, no. 5 (June).

14. The World Bank. Air transport, passengers carried. Available at: data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR.

УПРАВЛЕНЕЦ № 1/65/ 2017

# Предпроектные изыскания и обоснованность инвестиций в дорожную сеть[1]

**БУШАНСКИЙ Сергей Петрович**
*Кандидат экономических наук, старший научный сотрудник*

**Центральный экономико-математический институт РАН**
**117418, РФ, г. Москва, Нахимовский пр., 47**
**Тел.: (499) 724-25-64**
**E-mail: dbd-s@yandex.ru**

**Ключевые слова**

ОБЩЕСТВЕННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ
ОПТИМАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ДОРОЖНОЙ СЕТИ
ПРЕДПРОЕКТНЫЕ ИЗЫСКАНИЯ

**Аннотация**

В статье рассмотрена проблема повышения качества составления планов развития дорог и выбора проектных решений. Основное внимание уделено ограничениям информационного характера в экономическом обосновании инвестиционных программ и отдельных проектов. Проанализированы недостатки системы проектирования, вызванные нехваткой требуемой информации для принятия обоснованных решений на верхнем уровне управления и ее запаздыванием на проектной стадии. Показаны противоречия между потребностями в информации при выборе экономически эффективных хозяйственных мероприятий, с одной стороны, и правилами финансирования проектно-изыскательских работ – с другой. Сформулированы подходы к разработке моделей оптимального выбора предпроектных изысканий с учетом потенциальных эффектов от улучшения схем развития сети и проектных решений. Для снижения неопределенности и несогласованности принимаемых решений предложены изменения в сложившихся правилах проектирования.

**JEL classification**

**O21, O22, R42**

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Система проектирования автомобильных дорог выполняет две противоречивые задачи. Это разработка документации, достаточно качественной, чтобы получить финансирование на строительство соответствующих объектов, и исследование наилучших вариантов развития. Если все ресурсы системы и располагаемое время потратить на поиск лучших вариантов и «бесконечное» уточнение необходимой для этого информации, ни одного инвестиционного проекта так и не будет подготовлено. С другой стороны, формирование набора проектов в условиях значительной неопределенности, игнорирование возможных альтернативных вариантов упрощает и ускоряет подготовку документации, но при этом общественный эффект инвестиций будет далек от оптимального или даже отрицателен. Далее рассмотрим, можно ли в сложившейся системе проектирования найти обоснованный компромисс между этими двумя крайностями и какие методы и модели требуется разработать для обоснования изысканий.

## ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОТИВОРЕЧИЯ В СИСТЕМЕ ПРОЕКТИРОВАНИЯ

На уровне страны, отдельного региона или другого крупного полигона сети (подсети) программы[2] формируются на основе оценочных, крайне неточных значений как существующих транспортных потоков, так и необходимых инвестиций, информация о хозяйственных мероприятиях[3] фактически ограничивается названиями. На проектной стадии располагают более точной информацией, но при этом отдельные участки сети рассматриваются независимо друг от друга, и увязать между собой решения, принимаемые для разных объектов, в том числе разного подчинения, практически невозможно, так как прогноз развития сети остается неизвестным из-за недостоверности предпроектных программ.

Все это приводит к довольно абсурдной ситуации: ошибки в формировании набора проектов и отдельных решений на транспортных сетях могут быть очевидными, но избежать их невозможно. Не будет большим преувеличением сказать: чем профессиональней составлена предпроектная программа, тем хуже она будет реализована. Качественно составленные планы, на которые к тому же были потрачены немалые средства, обычно воспринимаются как непреложные, и потому их сложнее скорректировать. И наоборот, плохо составленные схемы легче согласовать с меняющейся реальностью. Таким образом, проблема заключается не в том, что планы развития дорог некачественно сформированы, а в том, что они плохо корректируются из-за неработающего механизма «обратной связи».

Например, при проектировании 3-го кольца в Москве (в середине 1990-х годов) прогнозный уровень автомобильного движения был существенно занижен, что предсказуемо привело к заторам на отдельных съездах вскоре после ввода магистрали в эксплуатацию. Однако Москва является одним из регионов, в котором потоки рассчитываются на основе детализированной дескриптивной транспортной модели. Проблема же заключалась в том, что заложенные в расчеты перспективная топология сети и характеристики звеньев были нереалистичны, а выполненный на этой основе прогноз носил по сути нормативный, обязательный для проектных организаций характер. Когда прогнозы транспортных

[1] Работа выполнена при финансовой поддержке Российского гуманитарного научного фонда, проект № 15-02-00229 «Системный анализ, моделирование и пространственные решения приоритетных задач инновационного развития экономических объектов и систем в нестационарной экономике».

[2] Далее в статье синонимично употребляются термины «программа», «планы развития сети», «схемы».

[3] Далее будем использовать близкие термины «проект» и «(хозяйственное) мероприятие», для удобства различая их по степени неопределенности. Под проектом понимается «комплекс допустимых действий, обеспечивающих достижение определенных целей» [6. С. 52] с определенным уровнем разработанности документации.

потоков выполняются не централизованно, а независимо для каждого проекта, перспективы развития дорожной сети оцениваются реалистичней, однако согласованность разных проектов остается под вопросом.

Две крайности – идеально составленная программа, которую нельзя затем поменять на основе более детальной информации, и плохо составленная, которая затем независимо корректируется по звеньям сети, – конечно, не обязательны. Предпочтительней иметь хорошую программу инвестиций с предварительными, преимущественно рамочными решениями, которые затем «непрерывно» уточняются в дальнейшем процессе проектирования.

Неточность и недостоверность информации при составлении целевых программ связаны не только с неясностью экономических перспектив, но и с чрезмерно оптимистичными оценками стоимости строительства объектов. Значительный рост итоговой стоимости в сравнении с ранее заявленной нередко воспринимается обществом как проявление коррупции, результат непрофессионализма и т.п. Конечно, занижение предварительной стоимости увеличивает шансы на предварительное одобрение проекта, но объективная сторона вопроса заключается в отсутствии информации по неисследованным факторам, удорожающим строительные работы. Известный закон «Любая программа обходится дороже и требует больших затрат времени, чем предполагалось» верен и для планирования инвестиций. Появление же новых данных по тому или иному инвестиционному проекту происходит постоянно, поэтому и корректировка целевых программ должна вестись непрерывно.

В условиях нехватки пропускной способности отдельных инфраструктурных звеньев уточнение сроков выполнения проектов особенно важно. На сетях с большим запасом пропускной способности, что было характерно для внегородских дорог в советский период, удельные транспортные издержки на звеньях являются почти постоянной, медленно растущей величиной, зависят незначительно от интенсивности движения и сроков строительства/реконструкции дорожных объектов. Соответственно, перенос мероприятия с оптимальных сроков на более отдаленные не ухудшит суммарные издержки. Для сетей с высоким уровнем загрузки и нелинейностью транспортных издержек это не так. Улучшение дорожных условий на отдельных звеньях приводит как к снижению, так и к росту удельных транспортных издержек на других звеньях, поэтому более поздняя реализация (в сравнении с оптимальным сроком) инвестиционного проекта может не только оказаться неэффективной, но и повысить суммарные транспортные издержки [3].

Своевременно информация (в частности, по стоимости строительства звеньев сети) должна быть получена в результате предпроектных изысканий. На проектной стадии отказаться от реализации неудачного, но включенного в схемы мероприятия довольно сложно, поскольку подготовка проектной документации финансируется заказчиками не для того, чтобы получить отрицательный вывод о целесообразности инвестиций.

В настоящее время, чтобы включить хозяйственное мероприятие в официальную программу, необходимо быть уверенным еще до проведения каких-либо изысканий, что оно эффективно. С точки зрения Счетной Палаты все за-

[1] Так, в представлении от 3 июня 2015 г. отмечается: «По состоянию на 01.01.2015 г. на оплату 445 проектно-изыскательских работ, проведенных в целях строительства (реконструкции) автомобильных дорог федерального значения, было израсходовано 3,4 млрд р. Вместе с тем до настоящего времени документация не используется, объекты капитального строительства в федеральную адресную инвестиционную программу на 2015 г. не включены» (Представление Счетной Палаты Российской Федерации №ПР 10-96/10-04 от 3 июня 2015 г. URL: http://rosavtodor.ru/agency/structure/economic-and-financial/Kontrolnaya-deyatelnost/15896.html).

# Pre-Project Surveys and Justification of Investment in the Road Network

**Sergey P. BUSHANSKY**
*Cand. Sc. (Econ.), Senior Research Fellow*

**Central Economic Mathematical Institute of the Russian Academy of Sciences**
**117418, RF, Moscow,**
**Nakhimovsky Ave., 47**
**Phone: (499) 724-25-64**
**E-mail: dbd-s@yandex.ru**

**Keywords**

PUBLIC EFFICIENCY
OPTIMAL DEVELOPMENT OF THE ROAD NETWORK
PRE-PROJECT SURVEYS

**Abstract**

The paper is aimed at examining the problem of enhancing the quality of road planning and choosing design concepts. A particular attention is paid to informational limitations in economic justification of investment programs and individual projects. The author analyses the shortcomings of the design system caused by the lack of information necessary for top management to make informed decisions, and its delay at the project stage. The contradictions between the need for information when choosing cost-effective measures and the rules for financing design and survey work are discussed. Approaches to the development of models for the optimal choice of pre-project surveys taking into account potential results from improving the network development schemes and project designs are formulated. The scientific result of the research is the algorithm developed by the author for changing design rules. The proposed activities will reduce the level of uncertainty and inconsistency of decisions taken.

**JEL classification**

**O21, O22, R42**

траты на проектно-изыскательские работы (ПИР) без последующего строительства являются нерациональной тратой средств[1]. В то же время предъявляются вполне справедливые требования к экономической обоснованности схем развития. Однако не совсем понятно, каким образом можно обосновать принимаемые решения, если его выгоды и затраты могут варьироваться в широком диапазоне значений. Возможно, в целом составленный набор мероприятий и будет эффективным (хотя оснований для такого предположения нет), но некоторые более эффективные, но менее исследованные варианты развития сети априорно исключаются из рассмотрения, и преимущество отдается расширению и дублированию существующих участков движения просто потому, что по ним накоплено больше информации.

Чтобы снизить уровень неопределенности, надо не только собрать новую информацию, но и результативно ее применить. До 2008 г., когда было принято постановление №87[1], завершением предпроектных изысканий являлось технико-экономическое обоснование (ТЭО) проекта, документация которого передавалась в систему государственной экспертизы. В ТЭО определялись расчетная стоимость строительства и основные технико-экономические показатели объекта, обосновывалась дальнейшая стадийность разработки проектно-сметной документации (в две стадии – проект и рабочая документация или в одну стадию – рабочий проект). Это позволяло более экономно расходовать средства на ПИР, минуя, при возможности, более дорогую, чем ТЭО, стадию проекта [10].

Предполагалось, что предварительно в составе схем развития дорог ориентировочная «стоимость строительства, сроки и очередность строительства прорабатываются в минимальных объемах, достаточных для выбора оптимального варианта развития сети автомобильных дорог»[2], что не соответствовало и не соответствует реальному положению дел. Ориентировочная стоимость может быть значительно ниже сметной, в несколько раз, прогнозный уровень потоков неизвестен, поэтому ни о каком оптимальном или хотя бы реальном варианте в схемах развития сети, сроках и очередности строительства не может идти о речи, тем более для нелинейных сетей. После того как ТЭО перестало быть документом, подлежащим госэкспертизе, совсем не понятно, как определить корректность предварительных расчетов сметной стоимости.

Несмотря на существенные недостатки системы проектирования, было бы неосторожно говорить о ее реформе. Однако какие-то небольшие начальные изменения, в том числе и неформальные, могут быть предложены.

Целесообразно вернуть двухстадийное экспертирование – ТЭО и проекта, но в несколько измененном виде. Значительная неопределенность прогноза транспортных потоков для отдельного проекта без учета развития других звеньев не позволяет во многих случаях определиться с основными его параметрами. Поэтому сначала требуется спроектировать несколько «равноправных» альтернативных вариантов мероприятий, различающихся интенсивностью движения автомобилей, и для каждого из них рассчитать предварительную сметную стоимость. Затем, после предварительной экспертизы, зная для каждого сочетания интенсивности движения и варианта строительства полные затраты на звене сети (транспортную и дорожную составляющую, социальные издержки), можно будет составить согласованный сетевой проект. Тем самым и будет реализована идея непрерывного планирования – первоначальные схемы развития сети будут корректироваться на основе новой информации.

Необходимо создать открытую для проектировщиков и изыскателей электронную базу данных, где в обязательном порядке размещались бы результаты изысканий. Часто просто неизвестно, проводились ли вообще исследования, например, по учету движения автомобилей в рассматриваемой зоне тяготения.

При аудите следует более взвешенно относиться к «неудачным» расходам на ПИР, на основе которых реализация проекта была отложена на неопределенное время. Возникает закономерный вопрос, как при этом избежать нерационального расходования средств на изыскания. Есть два не взаимоисключающих ответа. Во-первых, вполне допустимо исходить из презумпции доверия к профессиональному сообществу проектировщиков. Во-вторых, целесообразность таких расходов должна обосновываться расчетами исходя из принципа максимизации социально-экономического эффекта или хотя бы в виде пояснения (поскольку в настоящий момент методы обоснования изысканий не разработаны).

## ПОДХОДЫ К ПОСТРОЕНИЮ МОДЕЛЕЙ ОПТИМАЛЬНОГО ВЫБОРА ПРЕДПРОЕКТНЫХ ИЗЫСКАНИЙ

Нехватка достаточно точных и подробных исходных данных всегда являлась одним из главных ограничений для применения в экономическом проектировании более сложных математических методов [9]. В первых оптимизационных расчетах для Госплана оценка капиталовложений в отдельные объекты могла быть занижена до трех раз. Как показывает советский опыт практического использования моделей оптимизации при подготовке плановых решений [5], если расчеты проводятся на постоянной основе, востребованы системой управления, неопределенность получаемых результатов постепенно снижается благодаря постоянному уточнению исходных данных. Но стоимость инвестиций в уникальные крупномасштабные мероприятия «угадать» трудно[3]. Сейчас только на проектной стадии сложных транспортных объектов смета строительства может вырасти в полтора-два раза.

Также вызывает сомнение, что без детализированных исследований можно с удовлетворительной точностью выявить закономерности формирования транспортных потоков. Так, при разработке моделей развития магистральной сети железных дорог Советского Союза шахматная таблица корреспонденций задавала лишь 25% общей загрузки сети, а остальную часть составлял фиксированный на каждом звене нераспределяемый поток, устанавливаемый экспертами [5]. При моделировании автотранспортных потоков необходимо учитывать и поведенческие факторы, поскольку пользователи выбирают имеющиеся у них альтернативы (от зарождения поездок до распределения их по маршрутам) в соответствии со своими индивидуальными критериями, количе-

[1] Постановление Правительства РФ от 16 февраля 2008 г. №87 «О составе разделов проектной документации и требованиях к их содержанию».

[2] См. Указания о порядке разработки и утверждения технико-экономических обоснований (ТЭО) строительства и технико-экономических расчетов (ТЭР), обосновывающих хозяйственную необходимость и экономическую целесообразность строительства автомобильных дорог общего пользования, утв. Минтрансстроем СССР 31 июля 1987 г. / Союздорпроект, Минтранс СССР. М., 1987.

[3] Различают крупномасштабные и локальные (массовые) хозяйственные мероприятия. Реализация крупномасштабного мероприятия оказывает «существенное влияние на межотраслевые и внутриотраслевые пропорции и темпы социально-экономического развития, уровень и динамику… цен». Локальные хозяйственные мероприятия требуют «относительно небольшого расхода… ресурсов», а их результаты «локализуются в основном в рамках отрасли, региона или объекта» [7].

ственная оценка которых также характеризуется неопределенностью.

Проведение предпроектных изысканий по отдельному крупномасштабному мероприятию или группе мероприятий можно рассматривать как инвестиционный проект, «продуктом» которого является новая информация, позволяющая улучшить, исходя из интересов общества, принимаемые решения в сравнении с ситуацией «без проекта», т.е. без проведения изысканий. Целесообразность затрат на проведение работ, направленных на получение более точной информации, должна обосновываться расчетами социально-экономической эффективности [7. Приложение. С. 42].

Обоснование инвестиционного проекта с точки зрения интересов общества не обязательно исчерпывается расчетами экономических показателей. Теоретически задача максимизации социально-экономического эффекта при ресурсных ограничениях и целевых требованиях качественного характера может быть представлена единым критерием, но есть практические сложности стоимостной оценки неэкономических показателей. Общие принципы заключаются в том, что необходимо учитывать все наиболее существенные последствия проекта, а грубая оценка неэкономических затрат и выгод, которая уточняется со временем, предпочтительней их игнорирования. Неизмеримые на момент расчетов результаты проекта должны оцениваться в рамках качественного анализа. Однако качественный анализ не решает проблемы соизмеримости разнородных факторов, и необоснованное расширение списка неизмеримых факторов (включая туда и те, которые возможно оценить в стоимостной форме на основе новой информации) приведет к слишком широкому выбору инвестиционных решений.

Получение новых данных позволяет варьировать принимаемые решения в зависимости от фактических значений тех или иных параметров или их уточненных диапазонов (например, сметная стоимость, существующий уровень транспортных потоков). До изысканий новые данные остаются неизвестными, но можно оценить, какой дополнительный ожидаемый эффект будет получен, если эти данные появятся. Похожая идея изложена в работах по моделированию выбора объемов финансирования научных исследований при разработке инноваций [12; 13].

Рассмотрим вкратце возможные модификации расчетных моделей проектов изысканий в развитие дорожной сети.

*Уровень детализации изысканий*. Альтернативами в рамках одного проекта могут быть разные сочетания объемов финансирования изысканий и их состав, который укрупненно включает исследования существующих транспортных потоков и их взаимосвязей для составления прогнозных моделей и изыскания для предварительной оценки сметы хозяйственных мероприятий. Объем финансирования изысканий, очевидно, влияет на точность их результатов, хотя построить такую зависимость довольно сложно из-за отсутствия данных. Также неизвестна зависимость снижения стоимости планируемого строительства дорожных объектов от затрат на изыскания (хотя такие данные приводятся для строительства зданий [2]).

Исследования и моделирование транспортных потоков не обязательно привязывать к какому-то отдельному хозяйственному мероприятию, они могут проводиться для всей сети или крупного ее полигона, однако практически более точные, хотя обычно и более простые по своему математическому содержанию, прогнозы выполняются по отдельным участкам дорог.

*Один или несколько проектов*. Чтобы обосновать целесообразность реализации отдельного проекта, достаточно показать неотрицательную эффективность лучшего его варианта. Если проекты независимы и нет дефицитных ресурсных ограничений, задача сводится к отбору проектов «по одному». Иначе необходимо выбрать лучшую комбинацию проектов, которая позволяет получить больший, желательно максимальный (что не всегда возможно из-за сложности моделируемых связей), суммарный эффект в сравнении с другими наборами проектов.

*Способы моделирования ограничений на объемы инвестиций*. Решения задач выбора изысканий без учета ограничений на их общий бюджет могут быть приемлемыми для небольшого количества хозяйственных мероприятий и абсурдными для достаточно большого набора потенциальных мероприятий из-за чрезмерных затрат на изыскания. Возможны три основных вида ограничений: на бюджет изысканий, бюджет мероприятий, которые будут реализованы в результате изысканий, и общий бюджет для финансирования изысканий и мероприятий.

*Статическая или динамическая постановка*. Многопериодная задача может быть представлена в виде последовательности статических задач, совокупность оптимальных решений которых дает условный оптимум, если эти решения не нарушают условий динамической задачи, в которых используются переменные, относящиеся к разным моментам времени [4. С. 70–75]. Потребность в разработке более сложных динамических моделей связана как с возможными противоречиями в последовательности изысканий и планируемых мероприятий, так и с устареванием материалов изысканий.

*Уровни проектирования*. Различные модификации модели проекта (проектов) изысканий могут использоваться в зависимости от того, оценивается ли целесообразность включения мероприятий в схемы развития или разработки проектной документации. Соответственно, есть отличия и в рассматриваемых элементах выгод.

Прирост социально-экономического эффекта схем развития в результате уточнения информации является верхним ограничением ожидаемого значения этого эффекта. Фактическая его величина зависит от качества управления. Новая информация, полученная в ходе изысканий, «автоматически» не приведет к повышению качества обоснования схем развития (как и отдельных мероприятий).

Предпроектные изыскания нижнего уровня (проводимые для отдельных дорог или их участков) снижают затраты на ПИР, сокращают сроки их разработки и повышают качество решений. На проектной стадии трудно изменить предварительный выбор основных параметров (категория, количество полос и разноуровневых развязок), особенно если они доложены на верхний уровень и получили одобрение, поэтому разработка предпроекта дает необходимую информацию для обоснованного выбора варианта.

*Независимость изысканий*. Зависимыми являются проекты, результатами которых будет одинаковая или близкая информация, когда данные изысканий по одним хозяйственным мероприятиям могут быть использованы при планировании других мероприятий.

Если мероприятия зависимы, то их изыскания тоже зависимы, так как уточнение решений в результате изысканий по мероприятиям одного или нескольких сетевых звеньев может быть причиной изменения решений по развитию других звеньев.

*Независимость мероприятий*. Мероприятия зависимы, если реализация

одного мероприятия влияет на выгоды и затраты другого. Так, создание нового маршрута отвлекает туда часть потоков и снижает нагрузку на существующие звенья альтернативного маршрута; увеличение пропускной способности примыканий и смежных дуг, наоборот, приведет к росту потоков на звене и т.п. Из-за нехватки данных и времени, отведенного для анализа отдельного проекта, нередко игнорируется взаимосвязь потоков на разных звеньях, и прогноз выполняется на основе темпов прироста движения, значения которых также носят неопределенный характер.

Если мероприятия предполагаются зависимыми, модель существенно усложняется. Для оценки влияния уточненной информации (например, уменьшение интервала ожидаемых значений) на потенциальный социально-экономический эффект требуется построение оптимизационных нелинейных сетевых моделей [4; 15]. Под оптимизацией понимается отыскание набора хозяйственных мероприятий, которые позволяют достичь максимума суммарного общественного эффекта (или минимуму приведенных затрат – в зависимости от варианта постановки задачи). При этом требуется определить, какие и в каком году изменения целесообразно осуществить в топологии и структуре сети, какой уровень потоков при этом должен быть (или прогнозируется) у каждого из элементов сети в каждом году расчетного периода, какие объемы финансовых ресурсов и из каких инвестиционных источников возможно и целесообразно привлечь в каждом году. Объемы корреспонденций формируются в зависимости от транспортных затрат и уточняются в процессе вычислений, выбор маршрутов соответствует критерию минимизации пользователями своих субъективных пользовательских издержек (функция от различных факторов, полученная экспертными или эконометрическими методами).

Расчетный алгоритм решения оптимизационной задачи обычно состоит из двух этапов (поиск допустимого решения и его уточнение), на каждом из которых рассматривается декомпозиция на две подзадачи по группам непрерывных (технические состояния звеньев фиксированы) и дискретных переменных (потоки на звеньях фиксированы) [4]. На первом этапе находится допустимое решение с помощью последовательного наложения на сеть потоков корреспонденций по частям. Процедура поиска допустимого решения проходит заданное количество итераций. На втором этапе найденное решение уточняется итерационной процедурой перераспределения потоков, которая состоит в снятии части потоков с сети, перерасчете затрат и перераспределении потоков по новым маршрутам.

На каждой итерации вычисляются затраты на звеньях и выполняется процедура поиска кратчайшего маршрута. После того как найден кратчайший маршрут корреспонденции, вычисляются объемы корреспонденции, соответствующие затратам этого маршрута. Определяется разность между расчетными объемами корреспонденции и уже распределенными на предыдущей итерации. Если она не отрицательная, то дополнительное количество поездок распределяется по кратчайшему маршруту. Затем определяются новые оптимальные технические состояния звеньев.

Модифицированная постановка задачи поиска оптимального сетевого развития с учетом затрат на информацию заключается в следующем: какие изыскания требуется провести, чтобы ожидаемый дисконтированный социально-экономический эффект был максимальным. Потенциальное количество возможных оптимальных решений, зависящих от значений экзогенных параметров, очень большое. Например, если для тридцати звеньев возможны всего лишь два технических состояния, оптимальных при определенных исходных условиях, общее количество вариантов превысит миллиард. В практических целях следует ограничиться расчетами нескольких групп событий (сценариев) [15], увеличение числа которых не приводит к заметному улучшению критерия. Можно предложить следующую итерационную схему решения: 1) решается «обычная» оптимизационная задача без учета затрат на ПИР (кроме необходимых на проектной стадии) для каждого сценария; 2) определяется набор оптимальных изысканий при фиксированных потоках; 3) события перегруппировываются между сценариями по критерию исходной задачи при фиксированных технических состояниях звеньев и затратах на ПИР.

## ОСОБЕННОСТИ УЧЕТА НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ПРИ ОБОСНОВАНИИ ПРЕДПРОЕКТНЫХ ИЗЫСКАНИЙ

Практически все экзогенные параметры мероприятия развития сети, как и любого инвестиционного проекта, являются неопределенными величинами. Неопределенность поведения пользователей транспортной инфраструктуры вызвана неопределенностью параметров функциональных зависимостей издержек от уровня потоков на звене и неопределенностью пользовательских предпочтений при выборе альтернатив. Характеристики звеньев, влияющие на скорость передвижения и задержки в обслуживании потоков, меняются под воздействием различных случайных факторов. Неопределенность экономической ситуации является причиной возможных колебаний бюджета инвестиций в транспортную сеть и т.д. Основной элемент выгод проектов проведения изысканий – повышение качества решений благодаря снижению неопределенности оценок инвестиционных затрат и существующих транспортных потоков. Поэтому рассмотрим проблему учета неопределенности несколько подробней.

Два основных типа неопределенности («два крайних случая») – вероятностная (когда «технико-экономические показатели мероприятия можно рассматривать как случайные величины с известным законом распределения» [7]) и интервальная (известен интервал показателя, но неизвестна вероятность любого из возможных значений). Наряду с вероятностной и интервальной в инвестиционных проектах рассматривается еще один вид неопределенности – нечеткие параметры. Нечеткие величины являются частным случаем нечетких (или размытых) множеств, представляющих собой более общую категорию по сравнению с обычными множествами. Согласно правилам сравнения проектов с нечетким эффектом (условие монотонности), предложенным П. Л. Виленским и др. [6. С. 768], проект *A* не хуже проекта *B*, если при любом допустимом значении множества принадлежностей минимальные и максимальные значения нечеткого эффекта проекта *A* не хуже, чем у проекта *B* [6. С. 765]. Приняв допущение, что расчетный эффект двух сравниваемых проектов зависит от одних и тех же нечетких параметров, можно утверждать следующее: проект *A* не хуже проекта *B*, если при любом сочетании возможных значений нечетких параметров эффект от проекта *A* не хуже эффекта от проекта *B*. В практических вычислениях для нечетких чисел удобно использовать аналоги трапециевидного и треугольного распределений [1].

Для показателя предварительной оценки инвестиционных затрат характерна интервальная неопределенность. Однако границы интервала вряд ли

можно четко указать. Иначе говоря, показатель распределен с неизвестными вероятностными характеристиками в пределах нечетких границ. В ходе изысканий также собираются сведения по объемам перевозок, в том числе по корреспонденциям, движению транспорта и характеристикам элементов сети. Полученные данные, как правило, обрывочны, и соответствующие исходные параметры проекта носят неопределенный интервальный характер.

До проведения каких-либо ПИР источником информации для предварительного расчета сметной стоимости являются разработанные усредненные нормативы затрат, документация по аналогичным объектам, оценки экспертного характера. Скорее всего, при минимуме данных по конкретному мероприятию предварительные оценки будут чрезмерно оптимистичными, но тем не менее их можно использовать в дальнейшем.

Так, если диапазон возможных изменений сметной стоимости мероприятия, построенный на основе экспертных мнений, небольшой (20–30%), то «ожидаемое» значение можно принять в качестве оценки нижней границы этого диапазона. Верхнюю же границу предпочтительней определять на основе «расплывчатых» экспертных характеристик степени неопределенности (например, высокая, средняя или низкая) мероприятия или балльных оценок. Каждой степени неопределенности следует поставить в соответствие нечеткую характеристику диапазона возможных значений. Например, отношение проектной сметной стоимости к предварительной ее оценке может быть принято равным примерно трем для высокой степени неопределенности, примерно двум при средней степени и примерно полутора при низкой.

Дополнительные трудности возникают при оценке диапазона приростных инвестиционных затрат, поскольку стоимости вариантов (обозначим как $s$) не являются независимыми величинами и определяются отчасти одними и теми же факторами, но по-разному влияющими. Очевидно, разности максимальной стоимости одного варианта и минимальной другого, $s_1^{min} - s_2^{max}$ и $s_1^{max} - s_2^{min}$, дают чрезмерный размах значений приростных затрат, а разности максимальных и минимальных стоимостей, $s_1^{min} - s_2^{min}$ и $s_1^{max} - s_2^{max}$, его занижают.

В практических расчетах неопределенность параметров обычно либо сводят к случайности на основе предположений разной степени убедительности, либо при оценке ожидаемого эффекта применяют критерий Гурвица, равный взвешенной сумме наилучшего и наихудшего результата проекта. Во втором случае, помимо некоторых недостатков теоретического характера [11. $4.3], возникает проблема, как корректно оценить вес критерия. Рекомендованные нормативные значения для условий плановой экономики приводятся в [7. Приложение. Табл. 1] в зависимости от типов и групп мероприятий и уровня управления. Отмечается, что разработка нормативов должна быть выполнена на основе экспертных мнений «разработчиков отраслевых методик, специалистов, имеющих опыт принятия решений о проведении соответствующих мероприятий, и специалистов, имеющих опыт оценки плановой и фактической эффективности таких мероприятий», причем эксперты должны выявить «характер факторов, обусловливающих неопределенность в величине эффекта» [7. Приложение. С. 47]. Но весовое значение в критерии Гурвица при расчете эффекта отражает не только неопределенность, но и специфику детерминированных функциональных связей расчетной модели, поэтому и веса должны меняться в зависимости от ее модификаций. Представляется маловероятной разработка инвариантных к особенностям конкретной расчетной модели нормативов даже при наличии достаточного количества грамотных специалистов. Кроме того, если наихудшее значение проекта отрицательное, а наилучшее положительное, то небольшое изменение веса в критерии Гурвица может менять качественную оценку проекта.

Отсутствие информации о функции вероятности, разумеется, не означает, что любая мыслимая функция может быть пригодна. На практике можно ограничиться несколькими видами распределения. Один из способов сведения интервальной неопределенности к вероятностной основан на принципе максимума энтропии. Максимум энтропии достигается 1) при равномерном распределении, если ничего неизвестно о случайной величине, 2) при распределении Гиббса, если известно только математическое ожидание и 3) при нормальном распределении (НР), если известен второй начальный момент.

И хотя формально, «если единственной доступной информацией о неопределенной величине являются ее нижняя и верхняя границы, то в соответствии с принципом максимума энтропии величину следует описывать равномерным распределением»[1], из этих трех вариантов наиболее приемлемым для экономических расчетов является НР. Способ «перехода» от интервальной неопределенности к НР довольно очевиден и основан на предположении, что случайное значение параметра практически достоверно находится в пределах заданного интервала, а среднеквадратическое отклонение (СКО) равно 1/6 длины интервала.

Учитывая, что кратное увеличение сметной стоимости не является чем-то исключительным, использование симметричных распределений может приводить к серьезной недооценке вероятности этого события, равно и аварий [11. С. 77]. Но выше отмечалось, что предварительные оценки инвестиционных затрат обычно чрезмерно оптимистичны и их надо корректировать в сторону увеличения в зависимости от степени их неопределенности. Вероятность аварий и форс-мажоров можно оценить дискретно.

Довольно часто в экономических методических и научных источниках при расчетах эффективности инвестиций предпочитают треугольное (ТР) и реже трапециевидные распределения (ТпР) сметной стоимости. Так, в рекомендациях Еврокомиссии отмечается, что ТР обычно используется, когда нет детальной информации о распределении случайной (неопределенной) переменной в виде экспериментальных данных [14]. Выбор ТР обоснован довольно противоречиво: «очевидно, что если процесс генерации распределений ненадежен, оценка риска является ненадежной также. Тем не менее, в своей простейшей конструкции этот шаг всегда осуществим и помогает в понимании сильных и слабых сторон проекта». В одном из расчетных примеров анализируется проект строительства нового участка платной дороги, и ТР применяется для всех случайных параметров, в том числе для инвестиционных затрат, в диапазоне от –5% до 20% [14]. В данном примере рассматривается стадия, близкая к проектной, когда инвестиционные затраты определены довольно точно. На более ранних этапах предпочтительней ТпР,

[1] Неопределенность измерения. Часть 3. Руководство по выражению неопределенности измерения. Дополнение 1. Трансформирование распределение с использованием метода Монте-Карло / ФА по техническому регулированию и метрологии. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54500.3.1-2011/Руководство ИСО/МЭК98-3:2008/ Дополнение 1:2008, Стандартинформ, 2013.

которое предполагает наличие интервала значений с наибольшей вероятностью.

Если есть основания полагать, что инвестиционные затраты являются суммой двух равномерно распределенных интервальных величин, рекомендуется выбрать симметричное ТпР[1]. Близкое к нему симметричное криволинейно-трапециедальное распределение (КТпР) получим, исходя из принципа максимума энтропии, приняв допущение: нижняя $A$ и верхняя $B$ границы интервала определены неточно и лежат в заданных диапазонах одинаковой длины $A = a \pm d$, $B = b \pm d$. Это допущение довольно близко к тому, что можно сказать о сметной стоимости на этапе составления схем развития.

Количественная оценка неопределенности не всегда является единственным способом ее учета. Так, при отсутствии объективных данных о возможностях или некоторых видов рисков хозяйственного мероприятия приходится использовать экспертные нечеткие мнения, которые нельзя однозначно перевести в стоимостной эквивалент. Заслуживают внимания подходы, комбинирующие расчеты ожидаемого эффекта и экспертные оценки в координатах «риски–возможности» [8].

## ВЫВОДЫ

Обоснованность решений по развитию дорожной сети зависит от информации, получаемой в результате изысканий. Однако результативность использования новых данных ограничивается слабой обратной связью на этапе составления инвестиционных программ, ошибочными правилами контроля за расходованием средств на ПИР и в то же время отсутствием экспертизы результатов предпроектных изысканий. Предложенные изменения в системе проектирования позволили бы ослабить эти ограничения без резких изменений в порядке и правилах проектирования.

На ранних предпроектных этапах значительная неточность исходных данных не позволяет построить приемлемые и реалистичные инвестиционные программы без проведения изысканий. Разработанные подходы к моделированию выбора изысканий являются расширением традиционных постановок задач оптимизации нелинейных сетей и учитывают как существенную неопределенность исходных данных, так и возможности получения новой информации.

Предварительные расчеты инвестиционных затрат отдельных хозяйственных мероприятий могут быть крайне неточными, а экспертная количественная оценка интервала неопределенности обычно занижает возможный размах значений. Поэтому вероятный диапазон значений потребных инвестиций следует оценивать на основе качественных экспертных характеристик степени неопределенности. ■

[1] Неопределенность измерения. Часть 3. Руководство по выражению неопределенности измерения. Дополнение 1. Трансформирование распределение с использованием метода Монте-Карло. П. 6.4.4.

## Источники


1. Аньшин В.М., Демкин И.В., Царьков И.Н., Никонов И.М. Применение теории нечетких множеств к задаче формирования портфеля проектов // Проблемы анализа риска. 2008. Т. 5. № 3. С. 8–21.

2. Богданов М.И., Черняк Э.Р. Экономика изысканий // Инженерные изыскания. 2008. № 3. С. 20–26.

3. Бушанский С.П. Парадокс Брайеса как пример типичной ошибки планирования нелинейной сети // Стратегическое планирование и развитие предприятий: материалы 14-го Всерос. симп. М.: ЦЭМИ РАН, 2014. С. 52–54.

4. Васильева Е.М., Левит Б.Ю., Лившиц В.Н. Нелинейные транспортные сети. М.: Финансы и статистика, 1981.

5. Васильева Е.М., Лившиц В.Н. Работы Л.В. Канторовича в области решения сетевых транспортных задач и развитие его идей в СССР // Экономико-математические модели и методы. Воронеж: Изд-во Воронеж. ун-та, 1989. С. 39–57.

6. Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов: теория и практика. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Поли Принт Сервис, 2015.

7. Комплексная методика (основные положения) по оценке эффективности общественного производства и отдельных хозяйственных мероприятий (проект, 3-я редакция). М.: Госкомитет по науке и технике СССР, АН СССР, 1983.

8. Кулыгин В.В., Месропян К.Э., Патракеева О.Ю. Методика оценки крупномасштабных инвестиционных проектов межрегионального характера // Региональная экономика: теория и практика. 2013. № 22. С. 8–18.

9. Лурье А.Л. Экономический анализ моделей планирования социалистического хозяйства. М.: Наука, 1973.

10. Лыжова М.В. Проблемы ценообразования в проектно-изыскательской отрасли // Инженерные изыскания. 2010. № 4. С. 16–18.

11. Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов в условиях риска и неопределенности. М.: Наука, 2002.

12. Шомова Е.Н. Вероятностная модель влияния финансирования научного исследования на эффективность инновационного проекта // Проблемы управления. 2013. № 3. С. 27–32.

13. Шомова Е.Н. Влияние объема финансирования научных исследований на эффективность инновационного проекта // Транспортное дело России. 2010. № 5. С. 25–27.

14. Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects. Economic appraisal tool for Cohesion Policy 2014–2020 / European Commission, Directorate-General for Regional and Urban policy. European Union, 2014, December.

15. Patriksson M. Robust bi-level optimization models in transportation models in transportation science // Philosophical Transactions of the Royal Society A. 2008. № 366. P. 1989–2004. DOI: 10.1098/rsta.2008.0007.


## References


1. An'shin V.M., Demkin I.V., Tsar'kov I.N., Nikonov I.M. Primenenie teorii nechetkikh mnozhestv k zadache formirovaniya portfelya proektov [On application of fuzzy set theory to the problem of project portfolio selection]. *Problemy analiza riska – Problems of Risk Analysis*, 2008, vol. 5, no. 3, pp. 8–21.

2. Bogdanov M.I., Chernyak E.R. Ekonomika izyskaniy [Economics of engineering surveys]. *Inzhenernye izyskaniya – Engineering Surveys*, 2008, no. 3, pp. 20–26.

3. Bushanskiy S.P. [The Bryce Paradox as an example of a typical nonlinear network planning error]. *Strategicheskoe planirovanie i razvitie predpriyatiy: materialy 14-go Vseros. simp.* [Proc. of 14th All-Russia Symp. "Strategic planning and development of enterprises"]. Moscow, TsEMI RAN Publ., 2014. S. 52–54.

4. Vasil'eva Ye.M., Levit B.Yu., Livshits V.N. *Nelineynye transportnye seti* [Non-linear transport networks]. Moscow, Finansy i statistika Publ., 1981.

5. Vasil'eva Ye.M., Livshits V.N. Raboty L.V. Kantorovicha v oblasti resheniya setevykh transportnykh zadach i razvitie ego idey v SSSR [The works of L.V. Kantorovich in the field of solving network transport problems and developing his ideas in the USSR]. In: *Ekonomiko-matematicheskie modeli i metody* [Economic and mathematical models and methods]. Voronezh, Voronezh University Publ., 1989. Pp. 39–57.

6. Vilenskiy P.L., Livshits V.N., Smolyak S.A. *Otsenka effektivnosti investitsionnykh proektov: teoriya i praktika* [Investment projects performance assessment: theory and practice]. Moscow, Poli Print Servis Publ., 2015.

7. *Kompleksnaya metodika (osnovnye polozheniya) po otsenke effektivno-sti obshchestvennogo proizvodstva i otdel'nykh khozyaystvennykh meropriyatiy (proekt, 3-ya redaktsiya)* [Comprehensive methodology (main provisions) for assessing the effectiveness of social production and individual economic activities (draft, 3rd edition)]. Moscow, Goskomitet po nauke i tekhnike SSSR, AN SSSR Publ., 1983.

8. Kulygin V.V., Mesropyan K.E., Patrakeeva O.Yu. Metodika otsenki krupnomasshtabnykh investitsionnykh proektov mezhregional'nogo kharaktera [The methodology to assess the large-scale investment projects of inter-regional character]. *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika – Regional Economics: Theory and Practice*, 2013, no. 22, pp. 8–18.

9. Lur'e A.L. *Ekonomicheskiy analiz modeley planirovaniya sotsialisticheskogo khozyaystva* [Economic analysis of the models of socialist economy planning]. Moscow, Nauka Publ., 1973.

10. Lyzhova M.V. Problemy tsenoobrazovaniya v proektno-izyskatel'skoy otrasli [Pricing problems in design and survey industry]. *Inzhenernye izyskaniya – Engineering Surveys*, 2010, no. 4, pp. 16–18.

11. Smolyak S.A. *Otsenka effektivnosti investitsionnykh proektov v usloviyakh riska i neopredelennosti* [Evaluation of the effectiveness of investment projects in conditions of risk and uncertainty]. Moscow, Nauka Publ., 2002.

12. Shomova Ye.N. Veroyatnostnaya model' vliyaniya finansirovaniya nauchnogo issledovaniya na effektivnost' innovatsionnogo proekta [Probability model of the impact of financing a research study on the efficiency of the investment project]. *Problemy upravleniya – Problems of Management*, 2013, no. 3, pp. 27–32.

13. Shomova Ye.N. Vliyanie ob"ema finansirovaniya nauchnykh issledovaniy na effektivnost' innovatsionnogo proekta [Influence of the volume of research funding on the effectiveness of the innovation project]. *Transportnoe delo Rossii – Transport Business in Russia*, 2010, no. 5, pp. 25–27.

14. *Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects. Economic appraisal tool for Cohesion Policy 2014–2020*. European Commission, Directorate-General for Regional and Urban policy. European Union, 2014, December.

15. Patriksson M. Robust bi-level optimization models in transportation models in transportation science. *Philosophical Transactions of the Royal Society A*, 2008, no. 366, pp. 1989–2004. DOI: 10.1098/rsta.2008.0007.

УПРАВЛЕНЕЦ № 1/65/ 2017

# К вопросу о моделировании финансового рынка

**СТРЕЛЬНИКОВ Евгений Викторович**
*Кандидат экономических наук, доцент кафедры финансовых рынков и банковского дела*

**Уральский государственный экономический университет**
**620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45**
**Тел.: (343) 221-27-15**
**E-mail: strelnikoff76@mail.ru**

**Ключевые слова**

РИСК
ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ
БРОУНОВСКОЕ ДВИЖЕНИЕ
ИСТОРИЧЕСКИЕ СИМУЛЯЦИИ
НЕСТАБИЛЬНОСТЬ ФИНАНСОВОГО РЫНКА

**Аннотация**

Исследование направлено на изучение методологических проблем построения финансового рынка. Автором классифицированы различные типы моделей, характерных для разных субъектов экономики и разных состояний среды функционирования сегментов финансового рынка. Выделены две группы методов построения финансового рынка: методики, базирующиеся на исследовании VaR компонента, и методики, связанные с построением винеровского процесса. В рамках рассматриваемых моделей выделены две подгруппы: основанные на методологии исторических симуляций и базирующиеся на анализе поведения цен на финансовые активы при моделировании уровня волатильности рынка. Сделан вывод, что дифференциация методологических особенностей построения финансового рынка позволит применять новые методы прогнозирования ситуации на финансовом рынке и его сегментах.

**JEL classification**

**G21, G32, G37**

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной экономики проблема построения модели финансового рынка, как и рынка в целом, идентификации различных его форм видится достаточно актуальной и приемлемой для исследования. Целью статьи является исследование подходов к методологическому описанию существующей структурной модели современного финансового рынка. С методологической позиции можно разделить все существующие описательные модели[1] на несколько методик описания различных вариантов развития рынка, как с институциональной, так и с функциональной точки зрения [2]. Задачей исследования видится анализ различных моделей и форм идентификации/определения вероятностного поведения институциональных участников рынка.

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ СТРУКТУРИРОВАНИЯ ФИНАНСОВОГО РЫНКА

В рамках теории структурирования финансового рынка мы можем выделить две основные методологические формы.

Во-первых, методика, базирующаяся на оценке VaR компонентов, что с концептуальной точки зрения представляется относительно простым. Так, вместо оценки распределения потерь по типу $L=l_{[t]}(X_{t+1})$ в данном случае показатель $X_{t+1}$ будет неким аналогом точно параметрической модели для предполагаемых исторических симуляций (historical-simulation method)[2], которая с успехом используется для измерения факторов риска с целью получения множества имитированных потерь.

Во-вторых, методы, основанные на геометрическом броуновском движении и подобных процессах.

Рассмотрим *метод исторических симуляций* более подробно. В этом методе база данных формируется посредством применения некой промежуточной функции, т.е. функции оператора потерь $l_{[t]}$, к каждому из исторических наблюдений вектора изменений факторов риска для получения множества исторически имитированных потерь. В частности, данные потери в целом по экономике можно описать в следующем виде:

$$\acute{L}_s = l_{[t]}(X_s),\ s = t-N+1,\dots,t, \qquad (1)$$

где $\acute{L}_s$ – риск изменения состояния экономики; $l_{[t]}(X_s)$ – совокупность факторов риска; $s$ – количественные варианты состояния экономики; $t$ – период времени; $N$ – совокупность количественных вариантов изменения экономики.

В данном случае $\acute{L}_s$ может показывать, что должно произойти с текущим состоянием экономики, если изменения факторов риска в день с индексом $s$ будут происходить вновь. В целом, на основании этого фактора или группы факторов риска делается вывод о распределении потерь, и оценка риска будет производиться с применением исторически имитированных данных о возможных потерях [3].

С другой стороны, если предположить, что процесс изменения факторов риска представляется стационарным с применением факторов риска $F_x$, то эмпирически факторы риска данных видятся как самостоятельная оценка величины $F_x$. Следовательно, эмпирические факторы риска данных $\acute{L}_{t-N+1}, \dots, \acute{L}_t$ служат состоятельной оценкой факторов риска оператора потерь $l_{[t]}(X)$.

[1] В настоящее время существует множество методических и методологических вариантов описания структуры финансового рынка, в частности, к таким вариантам следует отнести концепции: совершенного рынка капитала; модели CAPM; арбитража на финансовых рынках; многопериодных предпочтений; финансового рынка в условиях асимметричной информации; стохастического вектора дисконтирования. Все перечисленные концепции можно рассматривать в рамках предложенной концепции моделирования финансового рынка с двух позиций: на основе применения VaR компонентов и на основе броуновского движения. Причем обе эти позиции не исключают применение каких-либо других методологических установок.

[2] Использование данного метода предполагает построение возможного исторического развития моделируемого процесса [4. С. 254].

# On the Modelling of Financial Markets

**Yevgeny V. STRELNIKOV**
*Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Financial Markets and Banking Dept.*

**Ural State University of Economics**
**620144, RF, Yekaterinburg,**
**8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45**
**Phone: (343) 221-27-15**
**E-mail: strelnikoff76@mail.ru**

**Keywords**

RISK
FINANCIAL RISK
BROWNIAN MOTION
HISTORICAL SIMULATION
FINANCIAL MARKET INSTABILITY

**Abstract**

The purpose of the paper is to study methodological problems of the modelling of the financial market. The author classifies various types of models that are typical of different economic subjects and diverse states of the functioning environment of the financial market's segments. Two groups of methods for modelling the financial market are distinguished: the first one is based on the study of VaR, and the second one is associated with the construction of the Wiener process. The models under consideration were organized into two subgroups: the ones based on the methodology of historical simulations and those based on the behavioural analysis of financial asset prices when modelling the level of the market volatility. The author concludes that differentiation of methodological peculiarities of the financial market modelling will allow applying new methods for forecasting the situation in the financial market and its segments.

**JEL classification**

**G21, G32, G37**

В современной экономике имеются различные способы для имитации исторических данных. Для оценки общего риска любой системы может с успехом использоваться метод оценки эмпирических квантилей[1]. В этом случае посредством полученных данных могут быть оценены определенные выборные данные, которые можно представить в виде распределения потерь по каждому рассматриваемому случаю. Если обозначить упорядоченные значения данных по определенной экономической ситуации, то можно получить вариант самовозрастающего уравнения:

$$\acute{L}_{n,n} \le ..., \le \acute{L}_{1,n}, \quad (2)$$

где $\acute{L}_{n,n}$ – вариант исторического развития экономики; $\acute{L}_{1,n}$ – последующий вариант исторического развития экономики.

При подобном описании положения в экономике и на финансовых рынках в целом возможной оценкой $VaR_{\acute{a}}(L)$ будет являться величина усредненного риска всей экономической системы $\acute{L}_{1N(1-\acute{a})|,n}$, обозначающая некое целое число, не превышающее $N(1-\acute{a})$. Для ситуации в экономике в целом это предполагает возможность выбора концептуального варианта развития экономики, измерения и прогнозирования риска через модуляцию факторов риска [5. С. 57]. Например, при $N = 1\,000$ и $\acute{a} = 0{,}99$ оценка VaR любого сегмента рынка и экономики в целом будет представляться как некое десятое наибольшее значение.

## ОСНОВНЫЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ОПИСАНИЯ ФИНАНСОВЫХ РЫНКОВ

Для полного понимания необходимо более подробное методологическое описание оценки VaR рассматриваемым способом, т.е. способом исторических симуляций. Методологически система шагов может быть представлена в виде последовательности.

1. Выбирается тот исторический горизонт, на котором необходимо проводить все измерения. Предположим, выбирается фиксированный горизонт $N$, на котором будут отслеживаться исторические значения изменения цен $S$ всех активов, входящих в некую выборку. Количество активов при этом должно быть ограничено. В частности, в процессе построения выборки следует придерживаться уравнения изменения цен активов, которое может быть представлено в виде

$$\Delta S_{i,t} = S_{i,t} - S_{i,t-i},\ i = 1, \acute{n};\ t = 1, \acute{N}, \quad (3)$$

где $\Delta S_{i,t}$ – функция изменения цен финансовых активов; $S_{i,t}$ – текущая цена финансового актива; $S_{i,t-i}$ – цена финансового актива в период времени $t–i$.

2. Имитируется предположительная (гипотетическая) цена на финансовые активы $S^*$ каждого $i$-го актива. Впоследствии данная цена усредняется к текущей цене $S_0$; при этом анализируется также прирост цен по рынку / экономике в целом согласно соответствующему $t$-му сценарию по формуле

$$S^*_{i,t} = S_{i,0} + S_{i,t}, \quad (4)$$

где $S^*_{i,t}$ – предположительная цена $i$-го актива в период $t$; $S_{i,0}$ – цена финансового актива в начальный период; $S_{i,t}$ – цена финансового актива в последующий период $t$.

3. Производится переоценка всей текущей совокупности данных по различным сегментам рынка по историческим имитированным ценам, далее для каждого сценария вычисляется потенциальное изменение ценности и стоимости совокупности значимых показателей по усредненной формуле

$$\Delta V_t = V^*_t - V_0,\ t = 1, \acute{N}, \quad (5)$$

где $\Delta V_t$ – изменение ценности определенного рыночного сегмента; $V^*_t$ – последующая ценность рыночного сегмента; $V_0$ – первоначальная ценность рыночного сегмента; $t$ – временной период; $\acute{N}$ – количество состояний рыночного сегмента.

[1] Подобный метод достаточно удобен для определения эмпирически заданных потерь [6].

4. Строится гистограмма общего состояния различных сегментов рынка и экономики в целом, при этом осуществляется как непосредственно оценка текущего состояния экономики, так и некий прогноз[1].

Для более детального определения значения VaR, т.е. для поиска величины уровня потерь, при котором вероятность того. что фактические убытки не превысят данного значения, составляет *á*, в этом случае необходимо вычислить эмпирическое значение квантиля порядка (1–*á*), используя полученные данные.

На практике четвертый шаг можно реализовать и другим способом – проведя сортировку по убыванию полученных *N* измерений по сегментам рынка и по экономике в целом[2].

Полученные таким образом ранжированные данные можно ввести в определенную шкалу, например от 1 до *N*. В соответствии с принятой доверительной вероятностью *á* можно с успехом определить значение VaR всей системы, т.е. рынка или экономики в целом. В подобном случае определенный VaR будет ничем иным как уровнем максимального убытка в экономике или ее сегменте, данный уровень не должен превышать в *áÑ* случаях пороговых значений, т.е. VaR будет равен некой абсолютной величине изменения с номером, равным определенной целой части числа *áÑ*. Например, если в экономике сложится ситуация, когда из *N*=400 сценариев будет 300 случаев потерь и 100 случаев прироста прибыли, то $VaR_{0,95}$ будет представлять собой абсолютное значение двадцатого по величине убытка, иными словами, изменения №380.

При всех особенностях приведенного метода, у него есть как положительные стороны, так и отрицательные. В частности, к положительным характеристикам следует отнести то, что метод исторических симуляций допускает ненормальность распределения, возможность возникновения затянутых «хвостов» распределений [7]. Всё это в результате снижает оценку риска до одномерной задачи, впоследствии данная ситуация приводит к устранению необходимости оценки волатильности и коррелированности, поскольку эти данные уже отражены в результатах нахождения VaR.

С другой стороны, основной недостаток метода – его полная зависимость от частного множества исторических данных. Так, рассмотренный метод и введенное им предположение о том, что прошлое, заложенное в исторических данных, является достаточно надежным представлением будущего, может не полностью отражать действительное положение дел.

Стоит отметить еще одну особенность. Успешность применения метода связана с возможностью сбора достаточного количества надежных данных. Например, данные за один год соответствуют 250 торговым дням, т.е. мы должны построить 250 сценариев поведения рынка, но использование недостаточной выборки данных может привести к различию теоретических и симулированных ситуаций факторов риска потерь, что в свою очередь может исказить «хвосты» распределений и не покажет нежелательные, но экстремальные события. Как следствие необходимо использовать достаточно большую выборку, чтобы количество экстремальных сценариев в исторической записи обеспечивало информативную оценку «хвостов» распределения потерь.

Другим вариантом методологии построения финансового рынка представляется *модель геометрического броуновского движения*. Основной постулат данной модели – на эффективных рынках цены на финансовые активы изменяются во времени в соответствии с моделью случайного блуждания [8. С. 312]. Рассматриваемая модель представляет собой стохастический процесс, в котором изменение уровня происходит посредством прибавления случайной переменной *ε* с нулевым средним значением и постоянной дисперсией. В частности, модель случайного блуждания обладает одним свойством, которое наиболее важно при анализе финансовых временных рядов[3]. Как уже было отмечено, в соответствии с гипотезой эффективных рынков цены активов отображают всю историческую информацию, касающуюся этого актива, и реакцию на поступающую новую информацию по данному активу.

Предполагается, что цены подчиняются процессу Маркова, являющемуся частным случаем стохастического процесса, в котором полное распределение связано только с текущим значением цены. Следовательно, прошлая история в данном процессе не играет никакой роли. Итоговый процесс можно сформулировать тремя основными компонентами, которые описываются ниже[4].

1. Процесс Винера (броуновское движение).

В целом данный процесс мы можем описать одним основным уравнением:

$$\Delta S = \varepsilon(\Delta t)^{1/2}, \quad (6)$$

где *S* – случайная переменная состояния рассматриваемой системы; *ε* – нормальное распределение состояния системы; *t* – период времени.

Так, за малый промежуток времени Δ*t* переменная *S* может измениться на некое значение Δ*S*. Таким образом, если *S* следует процессу Винера, то любое изменение *S* за малый промежуток времени будет определяться на основании уравнения (6).

2. При переходе к пределу приращения дифференциалами данное выражение приобретает следующий вид:

$$dS = \varepsilon(dt)^{1/2}, \quad (7)$$

где *dS* – дифференциал от изменения состояния экономики.

В рассматриваемом случае *ε* – нормально распределенная переменная. Если это так, то Δ*S* – это изменение случайной переменной, которое подчиняется нормальному закону со средним, равным нулю, и дисперсией Δ*t*[5]. В итоге процесс Винера может с успехом описывать практически любые рыночные переменные, отражающие состояние рынка в целом или отдельных его сегментов.

3. Изменение случайной переменной Δ*S* пропорционально изменению Δ*t*. Данная пропорция эквивалентна следующему соотношению:

$$\Delta S \sim N(0, \Delta t), \quad (8)$$

где Δ*S* – доля приращения цены финансового актива; *N* – количество возможных вариантов изменения цен; Δ*t* – изменение временного периода.

Приращения Δ*S* могут быть независимы во времени. Независимость переменных во времени – важное свойство процесса Винера, которое означает, что значения Δ*S* можно охарактеризовать как независимые и одинаково распределенные.

[1] Следует отметить, что горизонт прогноза по данной методике зависит от точности используемых величин [1].

[2] При этом производится измерение полученной величины от наибольшего прироста до самого значимого убытка.

[3] Такая особенность, называемая свойством Маркова, заключается в том, что вся информация, необходимая для определения вероятности будущего значения переменной, содержится в текущем ее состоянии [9. С. 432].

[4] Данный процесс носит название «процесс Винера» или «броуновское движение» [10. С. 95].

[5] В качестве базиса для расчета изменения случайной переменной можно взять цену какого-либо рыночного актива в определенных временных рамках.

*Таблица 1 – Моделирование процесса геометрического броуновского движения при расчете изменения цен по инструменту CNYRUB_TOM (период расчета 01.01.2016–01.07.2016 г.)*

| Номер шага $i$ | Генерирование нормальной величины $N(0; 0,02)$ | Приращение цены $\Delta S_i$ | Цена $S_{t+i}$ |
|---|---|---|---|
| 1 | 0,009356 | 0,93 | 100,93 |
| 2 | 0,023802 | 2,38 | 103,31 |
| ... | ... | ... | ... |
| 99 | –0,033360 | –3,33 | 88,28 |
| 100 | 0,003065 | 0,30 | 88,58 |

Примечание. Таблица рассчитана автором по данным ЗАО «ММВБ». URL: www.micex.ru/marketdata/analysis?secid=SU26207RMFS9&boardid=TQOB&trade_engine=stock&market=bonds&linetype=can.

*Таблица 2 – Моделирование процесса геометрического броуновского движения при расчете изменения цен по инструменту EURUSD_TOM (период расчета 01.01.2016–01.07.2016 г.)*

| Номер шага $i$ | Генерирование нормальной величины $N(0; 0,02)$ | Приращение цены $\Delta S_i$ | Цена $S_{t+i}$ |
|---|---|---|---|
| 1 | 0,006439 | 0,85 | 1,115 |
| 2 | 0,017534 | 1,33 | 1,117 |
| ... | ... | ... | ... |
| 99 | 0,073471 | 0,35 | 1,125 |
| 100 | –0,00406 | –0,47 | 1,110 |

Примечание. Таблица рассчитана автором по данным ЗАО «ММВБ». URL: www.micex.ru/marketdata/analysis?secid=SU26207RMFS9&boardid=TQOB&trade_engine=stock&market=bonds&linetype=can.

В общем и целом применение процесса Винера в представленной форме для описания изменения цен активов не всегда возможно по следующим причинам:

а) рыночные активы характеризуются различными степенями волатильности. В описанном процессе волатильность предполагается одинаковой;

б) рисковые активы имеют положительное ожидаемое среднее значение дохода. В рассмотренном случае среднее значение $\Delta S$ приближается к нулю, по этой причине в среднем будущая цена не будет отличаться от настоящей.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ ПРЕДСТАВЛЕННЫХ МОДЕЛЕЙ

В процессе исследования финансового рынка возникают некоторые проблемы. Однако решить их достаточно несложно. Разные рыночные активы, например ценные бумаги, имеют различную волатильность, по этой причине значение $\varepsilon$ для таких активов будет разным, что и отражается в значении их волатильности. Подобная проблема может быть с успехом решена посредством умножения $\varepsilon$ на параметр $\sigma$, который представляет собой годовое среднеквадратичное отклонение величины $\Delta S$. При введении некоторой поправки рассматриваемое уравнение будет иметь следующий вид:

$$dS = \sigma\varepsilon(dt)^{1/2}, \quad (9)$$

где $dS$ – дифференциал малого периода изменения цены финансового актива; $\sigma$ – ковариация; $\varepsilon$ – нормальное распределение величины $S$; $t$ – период времени.

Соответственно, выражение для приращения будет иметь следующий вид:

$$\Delta S = \sigma\varepsilon(\Delta t)^{1/2}, \quad (10)$$

где $\Delta S$ – доля приращения цены финансового актива[1].

Выражение (10) дает нам возможность говорить о применении формулы геометрического броуновского движения для описания процессов на финансовых рынках. Для примера рассчитаем сдвиг в цене по инструментам, торгуемым на Московской бирже (табл. 1).

По данным табл. 1 можно сделать несколько выводов: во-первых, курс китайского юаня имеет тенденцию к понижению в отношении российкого рубля; во-вторых, исходя из представленной модели приращение цены на юань может варьировать от +2,39 до –3,33 условной единицы, что также отражается на уровне генерирования нормальной величины цены валютного актива; в-третьих, результаты применения представленной модели показывают относительно большую вероятность «легкой» девальвации китайского юаня по отношению к российскому рублю.

Для большей наглядности можно привести расчет динамики геометрического броуновского движения по парам евро/доллар США и фунт стерлингов/рубль.

Рассматривая динамику по инструменту евро/доллар США (табл. 2), можно наблюдать изменения приращения цены и динамику развития генерирования нормальной величины на рынке.

По данным табл. 2 можно сделать вывод, что из 100 средних сделок на срочном рынке по паре евро/доллар США по методике, применяющей броуновское движение, мы видим тренд изменения курса евро по отношению к курсу доллара США. Это выражается в уменьшении приращения цены на 0,47 доли, что в целом свидетельствует о понижательном тренде евровалюты[2].

Достаточно интересная и неоднозначная картина выстраивается по паре фунт стерлингов / рубль (табл. 3).

В данном случае мы видим достаточно высокую волатильность британской валюты по отношению к российскому рублю, по рассматриваемой методике можно констатировать факт резкого «обвала» британской валюты в период с 1 января по 1 июля 2016 г. Рассматриваемая методика позволяет сделать некоторые предположения относительно каких-либо изменений курса различных валют[3]. В целом снижение стоимости фунта стерлинга по отношению к рублю может составить более 3,67 доли на 100 среднесрочных заключенных сделок. Это может вызвать уменьшение стоимости фунта на 5–7% в 12-месячной перспективе.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В исследовании приведены примеры использования моделей структурирования рынка, позволяющих оценить современное состояние финансового рынка и его сегментов. На основании представ-

[1] Доля приращения цены финансового актива не может превышать 10% среднерыночного изменения уровня цен на соответствующем сегменте финансового рынка (фондовый, валютный и т.д.).

[2] Такой тренд вполне объясним и с позиции решений Европейского центрального банка, которые поддерживают политику количественных смягчений в денежно-кредитной политике еврозоны.

[3] Рассмотренное поведение британского фунта следует отнести к частному случаю на валютном рынке, что связано с реализацией процесса Brexit.

*Таблица 3 – Моделирование процесса геометрического броуновского движения при расчете изменения цен по инструменту GBRUB_TOM (период расчета 01.01.2016–01.07.2016 г.)*

| Номер шага $i$ | Генерирование нормальной величины $N(0; 0{,}02)$ | Приращение цены $\Delta S_i$ | Цена $S_{t+i}$ |
|---|---|---|---|
| 1 | 0,043827 | 0,75 | 88,50 |
| 2 | 0,073296 | 0,36 | 88,25 |
| ... | ... | ... | ... |
| 99 | 2,074901 | 0,123 | 85,43 |
| 100 | –6,09732 | –3,67 | 84,63 |

Примечание. Таблица рассчитана автором по данным ЗАО «ММВБ». URL: www.micex.ru/marketdata/analysis?secid=SU26207RMFS9&boardid=TQOB&trade_engine=stock&market=bonds&linetype=can.

ленного исследования можно сделать несколько выводов:

во-первых, рассмотренные модели позволяют спрогнозировать возможные варианты развития как рынка в целом, так и отдельных его сегментов;

во-вторых, модель исторически имитированных потерь позволяет вполне приемлемо рассматривать пути развития финансового рынка и отдельных его сегментов, хотя и имеет ряд существенных недостатков;

в-третьих, модель на базе винеровского процесса позволяет минимизировать влияние уровня неопределенности при вычислении волатильности финансовых активов;

в-четвертых, рассмотренная методика применения броуновского движения при анализе валютного рынка позволяет на основе выборки из 100 измерений делать достаточно точные выводы и прогнозы по состоянию отдельных инструментов на валютном рынке.

В целом, рассмотренная модель геометрического броуновского движения показывает свою жизнеспособность и применимость при вычислении различных видов и типов рынков[1]. ■

[1] Представленная модель расчета геометрического броуновского движения цен финансовых активов является развитием исследования А. В. Воронцовского.

## Источники


1. Боткин О.И., Осипов А.К., Сапожников Н.И., Татаркин А.И. Совершенствование финансовой системы в трансформационной экономике // Системный анализ экономики региона. Ижевск, 2000. Ч. 2. С. 28–36.

2. Голощапов Д.Н. Глобализация финансового рынка и инфляция // Финансы и кредит. 2009. № 5(341). С. 71–74.

3. Дорждеев А.В. Риски долговых обязательств как объект управления // Управление риском. 2008. № 3(47). С. 2–9.

4. Люу Ю.-Д. Методы и алгоритмы финансовой математики: пер. с англ. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2007.

5. Мантенья Р.Н., Юджин С.Г. Введение в эконофизику: корреляция и сложность в финансах / пер. с англ. В.Я. Габескирия. М.: ЛИБРОКОМ, 2009.

6. Сосненко Л.С., Матвеев Б.А. Сигнал риска и его характеристики // Управление риском. 2009. № 1. С. 2–8.

7. Стрельников Е.В. Экономическое значение риска ликвидности и его влияние на положение хозяйствующего субъекта // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 5. URL: www.science-education.ru/105-6832.

8. Чиркова Е.В. Анатомия финансового пузыря. М.: Кейс, 2010.

9. Шапкин А.С., Шапкин В.А. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций. М.: Дашков и К°, 2008.

10. Ширяев В.И. Математика финансов: опционы и риски, вероятности, гарантии и хаос. М.: ЛИБРОКОМ, 2009.


## References


1. Botkin O.I., Osipov A.K., Sapozhnikov N.I., Tatarkin A.I. Sovershenstvovanie finansovoy sistemy v transformatsionnoy ekonomike [Improving the financial system in the transformational economy]. In: *Sistemnyy analiz ekonomiki regiona* [System analysis of the region's economy]. Izhevsk, 2000. Vol. 2. Pp. 28–36.

2. Goloshchapov D.N. Globalizatsiya finansovogo rynka i inflyatsiya [Globalization of financial markets and inflation]. *Finansy i kredit – Finance and Credit*, 2009, no. 5(341), pp. 71–74.

3. Dorzhdeev A.V. Riski dolgovykh obyazatel'stv kak ob"ekt upravleniya [Risks of debt obligations as an object of management]. *Upravlenie riskom – Risk Management*, 2008, no. 3(47), pp. 2–9.

4. Lyuu Yu.-D. *Financial Engineering and Computation* (Russ. ed.: Lyuu Yu.-D. Metody i algoritmy finansovoy matematiki. Moscow, BINOM. Laboratoriya znaniy Publ., 2007).

5. Mantegna R.N., Stanley S.G. *Introduction to Econophysics: Correlations and Complexity in Finance* (Russ. ed.: Manten'ya R.N., Yudzhin S.G. Vvedenie v ekonofiziku: korrelyatsiya i slozhnost' v finansakh. Moscow, LIBROKOM Publ., 2009).

6. Sosnenko L.S., Matveev B.A. Signal riska i ego kharakteristiki [Signal of risk and its characteristics]. *Upravlenie riskom – Risk Management*, 2009, no. 1, pp. 2–8.

7. Strel'nikov Ye.V. Ekonomicheskoe znachenie riska likvidnosti i ego vliyanie na polozhenie khozyaystvuyushchego sub»ekta [The economic meaning of liquidity risk and its influence on the status of the economic subject]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya – Modern Problems of Science and Education*, 2012, no. 5. Available at: www.science-education.ru/105-6832.

8. Chirkova Ye.V. *Anatomiya finansovogo puzyrya* [Anatomy of a financial bubble]. Moscow, Keys Publ., 2010.

9. Shapkin A.S., Shapkin V.A. *Ekonomicheskie i finansovye riski. Otsenka, upravlenie, portfel' investitsiy* [Economic and financial risks. Evaluation, management, investment portfolio]. Moscow, Dashkov i K° Publ., 2008.

10. Shiryaev V.I. *Matematika finansov: optsiony i riski, veroyatnosti, garantii i khaos* [Financial mathematics: options and risks, probabilities, guarantees and chaos]. Moscow, LIBROKOM Publ., 2009.

# Возможности образовательной среды в формировании интеллектуального капитала

**РЯБЦЕВ Алексей Юрьевич**
*Кандидат экономических наук, заведующий кафедрой менеджмента*

**Уральский государственный экономический университет**
**620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45**
**Тел.: (343) 221-27-53**
**E-mail: ment@usue.ru**

**КОЧЕРГИНА Татьяна Викторовна**
*Кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента*

**Уральский государственный экономический университет**
**620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45**
**Тел.: (343) 221-27-53**
**E-mail: tvkochergina@gmail.ru**

**ХОХОЛУШ Мария Станиславовна**
*Кандидат педагогических наук, доцент кафедры менеджмента*

**Уральский государственный экономический университет**
**620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45**
**Тел.: (343) 221-27-53**
**E-mail: hms@usue.ru**

**JEL classification**

**J24**

**Аннотация**

Актуальность данной статьи обусловлена тем, что в современных условиях, когда принимаются новые профессиональные стандарты, к выпускникам высшей школы предъявляются серьезные требования. В статье речь идет о необходимости готовить специалистов, обладающих профессиональными компетенциями и востребованными знаниями. Рассматриваются такие составляющие образовательного процесса, как профессиональные стандарты деятельности, современные педагогические технологии, организация самостоятельной работы студентов с учетом уровня подготовленности, активное сотрудничество с работодателями. Также предлагается широко использовать в процессе подготовки специалистов теорию ситуационного лидерства, которая позволяет развивать лидерские качества у сегодняшних студентов – будущих руководителей. Комплексное использование данных составляющих позволит решить проблему повышения конкурентоспособности специалистов уже на этапе получения ими высшего образования.

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях современного мира, постоянно меняющейся внешней среды, все большее значение приобретает способность специалистов компании генерировать новые идеи, принимать нестандартные управленческие решения, разрабатывать и внедрять эффективные нововведения различного характера. Масштабное распространение новых технологий, как вширь (охватывающих все новые производства и виды деятельности), так и вглубь (касающихся всех звеньев одного производственного процесса), приводит к тому, что принципиально новое значение приобретают прогрессивные знания и принимаемые на их основе оригинальные управленческие решения [5; 9].

При этом процесс генерирования идей и принятия решений представляет собой целенаправленную деятельность по разработке, внедрению, корректировке и коммерциализации нововведений. Специалисты называют такую деятельность инновационной, позволяющей компаниям выдерживать жесткие условия конкуренции и быть рентабельными в современных условиях [7].

Актуальность данного исследования связана с тем, что формировать и развивать интеллектуальный капитал компании необходимо и возможно уже в процессе получения высшего образования при соответствующей организации работы и создании определенных условий в образовательной среде [8].

Под интеллектуальным капиталом мы понимаем знания, умения и компетенции конкретных работников, а также нематериальные активы, патенты, базы данных и другие продукты интеллектуальной деятельности сотрудников, которые используются для рационализации производства и максимизации прибыли компании [2; 4; 8].

Целью исследования являлось рассмотреть комплекс условий, способствующих формированию и развитию интеллектуального капитала. Исходя из данной цели, в процессе работы решались следующие задачи: рассмотреть влияние профессиональных стандартов на процесс формирования требований к выпускникам вузов; определить перечень современных педагогических технологий и форм самостоятельной работы студентов, позволяющих развивать аналитическое мышление, решать современные управленческие задачи; предложить формы взаимодействия с работодателями, при которых возможно максимально эффективно построить процесс подготовки специалистов с учетом востребованных компетенций; рассмотреть возможности использования в образовательном процессе теории ситуационного лидерства для «выращивания» будущих руководителей.

## ВЛИЯНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СРЕДЫ НА ПОДГОТОВКУ БУДУЩИХ СПЕЦИАЛИСТОВ

Как уже отмечалось, одним из возобновляемых ресурсов, необходимых современным компаниям, являются знания. Знание – форма существования и систематизации результатов деятельности человека по поиску и усвоению инфор-

# Opportunities of Educational Environment to Form Intellectual Capital

**Aleksey Yu. RYABTSEV**
*Cand. Sc. (Econ.),*
*Head of Management Dept.*

**Ural State University of Economics**
**620144, RF, Yekaterinburg,**
**8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45**
**Phone: (343) 221-27-53**
**E-mail: ment@usue.ru**

**Tatyana V. KOCHERGINA**
*Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Management Dept.*

**Ural State University of Economics**
**620144, RF, Yekaterinburg,**
**8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45**
**Phone: (343) 221-27-53**
**E-mail: tvkochergina@gmail.ru**

**Mariya S. KHOKHOLUSH**
*Cand. Sc. (Pedagogy), Associate Professor of Management Dept.*

**Ural State University of Economics**
**620144, RF, Yekaterinburg,**
**8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45**
**Phone: (343) 221-27-53**
**E-mail: hms@usue.ru**

## Abstract

The paper aims to examine a set of conditions and factors that contribute to the formation and development of intellectual capital. Having analyzed vocational competences and in-demand knowledge, the authors came to the conclusion that in order to guarantee specialists to be competitive in the labour market, appropriate measures are to be taken during university training. The influence of intellectual environment on intellectual capital growth of a graduate is investigated. The article deals with the components of the educational process, such as occupational standards, contemporary teaching methods, effective organization of students' individual work according to the level of their knowledge and active cooperation with employers at the stage of specialists training. The authors argue that the theory of situational leadership can be widely used in the process of specialists training to develop their leadership qualities. Integrated application of these measures will increase intellectual capital of university graduates.

мации. В широком смысле слова, знание – это образ реальности субъекта в форме понятий и представлений. Знание в узком смысле – это обладание проверенной информацией, позволяющей решать поставленную задачу. Знание помогает людям рационально организовывать свою деятельность и решать различные проблемы, возникающие в ее процессе. Главное отличие знаний от данных состоит в их структурности и активности: появление в базе знаний новых фактов или установление новых связей между ними может стать источником изменений в принятии решений [1; 3; 6; 7].

По оценкам специалистов доля капитализации знаний в суммарном показателе капитализации среднего современного высокотехнологичного предприятия достигла 85%. При этом самыми ценными являются знания, которые могут обрести форму охраняемой интеллектуальной собственности в виде изобретений, промышленных образцов, полезных моделей, товарных знаков, программ для ЭВМ, баз данных и т.п. [4].

Сегодня работодатель заинтересован в сотруднике, обладающем способностями, знаниями, опытом, компетенциями, отношениями и связями – тем, что и формирует интеллектуальный капитал компании. Соответственно, среди работодателей усиливается конкуренция за привлечение таких сотрудников в компанию. При этом достаточно часто выдвигаемые требования дополняются желанием иметь молодых, мобильных, активных сотрудников. Как же решить эту задачу, если знания, опыт, связи и компетенции приходят, как правило, с возрастом, а молодежь этими качествам в полной мере не обладает.

Мы видим решение этой проблемы в качественной подготовке будущих специалистов в высшей школе, составляющими которой, на наш взгляд, являются следующие положения.

Во-первых, строить образовательный процесс в высшей школе необходимо на основе системы профессиональных стандартов, которые в настоящее время широко внедряются в практику управления человеческими ресурсами. Профессиональный стандарт – характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции[1].

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования (ФГОС ВО) меняется в зависимости от внесения изменений в профессиональный стандарт, что обязательно должно отражаться в содержании основной профессиональной образовательной программы, реализуемой кафедрами вуза.

В Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» указано, что направленность (профиль) образования – это ориентация образовательной программы на конкретные области знания и (или) виды деятельности, опре-

[1] О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статьи 11 и 73 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»: федер. закон от 2 мая 2015 г. № 122-ФЗ.

## Ключевые слова

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫЙ СПЕЦИАЛИСТ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ
СОВРЕМЕННЫЕ ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ
ТЕОРИЯ СИТУАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СРЕДА
КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАНИЯ

## Keywords

INTELLECTUAL CAPITAL
COMPETITIVE SPECIALIST
OCCUPATIONAL STANDARD
CONTEMPORARY TEACHING METHODS
THEORY OF SITUATIONAL LEADERSHIP
EDUCATIONAL ENVIRONMENT
QUALITY OF EDUCATION

## JEL classification

**J24**

деляющая ее предметно-тематическое содержание, преобладающие виды учебной деятельности обучающегося и требования к результатам освоения образовательной программы[1]. Следовательно, при реализации основной профессиональной образовательной программы в вузе необходимо учитывать эти требования в процессе подготовки квалифицированного специалиста. Под квалификацией работника понимаем уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы[2].

Данные требования предполагают ориентацию системы образования на подготовку специалиста, владеющего компетенциями, определенными ФГОС ВО, которые мы рассматриваем как результат освоения основной профессиональной образовательной программы и овладения им навыками соответствующей профессиональной деятельности.

Во-вторых, необходимо использовать современные педагогические технологии, которые направлены на развитие аналитического мышления, нестандартного решения профессиональных задач, способностей к самоорганизации, самообразованию, постоянному повышению своего интеллектуального уровня, стремлению к реализации модели «образование через всю жизнь». При организации работы студентов рекомендуем использовать технологию проблемного обучения, модульного обучения, проектные технологии, кейс-технологии, игровые технологии, социально-ориентированные технологии, в том числе технологии рефлексивного поведения, профессионального самоопределения личности, коммуникативного сотрудничества, принятия решений, и, безусловно, информационные технологии. Правильная комбинация технологий и их отдельных фрагментов на занятиях позволяет развивать компетенции будущих специалистов, выстраивать образовательный процесс с учетом потребностей как личности, так и общества. В результате мы не закладываем готовые знания, которые достаточно быстро устаревают, а развиваем компетенции, которые позволяют студентам быть конкурентоспособными в условиях постоянно меняющейся внутренней и внешней среды компаний и, следовательно, удовлетворять потребности работодателей в компетентных специалистах.

В-третьих, особое значение приобретает самостоятельная работа студентов, причем речь идет не только об умении выполнять предлагаемые преподавателем в процессе учебной деятельности задачи и представлять полученные результаты работы. Мы говорим о формировании и развитии у будущих специалистов компетенции постоянно повышать уровень своей квалификации в процессе профессиональной деятельности, причем делать это самостоятельно, по мере изменения условий деятельности. Научить работать самостоятельно, показать, какие приемы, методы и средства для этого можно использовать, должны преподаватели вузов. Необходимо понимать, что не все студенты способны эффективно усваивать знания самостоятельно, их нужно «выращивать» до уровня владения этой компетенцией. Мы предлагаем выстраивать самостоятельную работу студентов с учетом форм и методов аудиторной и внеаудиторной работы, которые будут способствовать развитию не только общекультурных, общепрофессиональных и специальных компетенций, но также усвоению конкретного вида профессиональной деятельности.

Данную работу мы рекомендуем проводить в два этапа: 1) выбрать формы самостоятельной работы, которые распределяются на три уровня – репродуктивный, реконструктивный и творческий; 2) к каждой форме самостоятельной работы подобрать компетенции, которые будут развиваться в процессе работы, в том числе общекультурные, общепрофессиональные и профессиональные.

Например, при использовании такой формы самостоятельной работы, как изучение и анализ Конституции РФ, ФКЗ, законов РФ, документов, касающихся конкретной сферы деятельности, развиваются такие компетенции, как владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности; такие формы творческой самостоятельной работы, как представление и защита проекта по созданию своей фирмы, составление бизнес-плана фирмы с учетом определенных требований, проектирование организационных структур с учетом специфики конкретного предприятия. Проведение SWOT-анализа для конкретной фирмы с учетом предложенных условий и др., организованные как работа малыми группами со случайным составом, развивают такие компетенции, как способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности; способность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия; способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия; способность к самоорганизации и самообразованию.

В-четвертых, необходимо расширять сферу взаимодействия с работодателями, которые и являются, по сути, заказчиками для вузов, требуют специалистов, обладающих необходимыми общекультурными, общепрофессиональными и профессиональными компетенциями. Данное сотрудничество предполагает активное участие в области формирования и развития дополнительных профессиональных компетенций, которые работодатели заявляют как необходимые будущим специалистам и обязательные для усвоения в ходе реализации определенной основной профессиональной образовательной программы. Также большое значение приобретает участие работодателя в организации практики студентов в процессе их обучения по определенным направлениям и профилям подготовки. Именно на практике можно найти будущего специалиста, «вырастить» его под требования работодателя, набрать молодых, мобильных, перспективных, талантливых сотрудников. Например, при освоении ФГОС ВО по направлению «Менеджмент» практика составляет почти треть всего учебного времени, от 10 до 63 зачетных единиц (до 2000 ч). Также работодатели могут найти будущих сотрудников через участие в государственной итоговой аттестации, так как присутствие работодателей обязательно в составе государственной экзаменационной комиссии.

И наконец, в-пятых, мы предлагаем использовать в процессе подготовки и «выращивания» специалиста технологию ситуационного лидерства, которая рассматривает различные стили управления людьми в зависимости от уровня их развития. Причем использовать эту технологию можно как в процессе подготовки студентов в вузе, так и в ходе трудовой деятельности молодых специалистов для организации их профессионального роста и построения карьеры в организации.

[1] Об образовании в Российской Федерации: федер. закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ (ред. от 2 марта 2016 г.).

[2] Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 5 октября 2015 г., с изм. и доп., вступ. в силу с 1 января 2016 г.).

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕОРИИ СИТУАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Теория ситуационного лидерства была разработана Полом Херси (Paul Hersey) и Кеном Бланшаром (Ken Blanchard). Ученые назвали свою теорию «теорией жизненного цикла», согласно которой самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. При этом авторы характеризовали зрелость не как возраст. Под зрелостью отдельных лиц и групп они понимали способность людей нести ответственность за свое поведение, желание достичь поставленной цели, образование и жизненный опыт, а также отношение к конкретной задаче, которую необходимо выполнить. Согласно Херси и Бланшару, понятие зрелости не является постоянным качеством лица или группы, а скорее, характеристикой конкретной ситуации. Поэтому руководитель имеет право менять свое поведение в зависимости от зрелости лица или группы. Он сам определяет эту зрелость, оценив стремление к достижению поставленной цели, способность нести ответственность за свою деятельность, а также уровень образования и опыт работы, полученные исполнителем ранее [3; 10; 11].

Согласно данной теории существуют четыре стиля лидерства, которые определяются с учетом двух факторов: ориентации на решение конкретной задачи и отношения к людям. Выделяют следующие стили [13]:

- *директивный*, или лидерство путем приказа, для которого характерна высокая ориентация на задачу и низкая – на людей. Используя этот стиль, лидер дает конкретные указания и следит за выполнением заданий. Основной способ руководства – жесткая постановка целей и приказы;
- *наставнический*, или лидерство путем продажи идей – совмещение высокой ориентированности на задачу и на людей. Руководитель продолжает давать указания и следить за выполнением заданий, но при этом объясняет принятые решения подчиненному, предлагает высказывать свои идеи и предложения;
- *поддерживающий*, или лидерство путем участия в организации процесса работы – высокая ориентация на людей и низкая – на задачу. Лидер поддерживает своих подчиненных и помогает им в их работе. Лидер участвует в процессе принятия решений, но решения принимаются в большей степени подчиненными;
- *делегирующий*, или лидерство путем делегирования – низкая ориентация и на людей, и на задачу. Лидер передает полномочия, права и ответственность другим членам команды, которые «выросли» до самостоятельного управления.

По сути, работа лидера заключается в том, чтобы планомерно и целенаправленно «провести» своего сотрудника, используя по отношению к нему все стили руководства, и «вырастить» нового лидера, способного на руководство другими людьми с учетом этих стилей.

Новые сформировавшиеся лидеры должны быть способны направлять людей на достижение целей организации с наименьшими издержками и побуждать их действовать эффективно и целесообразно; выбирать оптимальные методы решения поставленных задач, осуществлять на всех этапах управления эффективный контроль за деятельностью своих подчиненных; уметь использовать свои профессиональные и личностные качества для грамотного выдвижения целей управления, их обоснования и своевременного инициирования, создания сильной дееспособной организации [12].

Как же работать с сотрудниками, которые значительно различаются между собой по многим качествам, как профессиональным, так и личным, по-разному мотивированы на работу, имеют разные компетенции (специальные, общекультурные, общепрофессиональные) и разный опыт работы?

Согласно теории Херси и Бланшара, необходимо понимать, с кем работает руководитель в конкретной ситуации при достижении целей организации в зависимости от уровня развития сотрудников по отношению к задаче. Выделяют четыре типа сотрудников [13]:

- Р1 – «неспособен, но настроен». Сотрудник достаточно хорошо мотивирован, демонстрирует энтузиазм, но не имеет достаточных знаний и компетенций для решения задачи. В этом случае рекомендуется использовать директивный стиль руководства;
- Р2 – «неспособен и не настроен». У сотрудника, находящегося на этом уровне, обычно уже есть определенные знания и компетенции, но их недостаточно для решения задачи, кроме того, он не мотивирован на работу. Возможно, это произошло из-за того, что его ожидания от работы не нашли оправдания или его потребности не встретили отклика со стороны лидера. В этом случае необходимо использовать наставнический стиль;
- Р3 – «способен, но не настроен». Сотрудник имеет знания и компетенции для выполнения задачи, однако его уверенность в себе и своих силах неустойчива, мотивация остается на достаточно низком уровне, он не готов взять на себя некоторые функции лидера. Рекомендуется использовать поддерживающий стиль руководства, стремиться сформировать лидера, способного взять на себя руководство отдельной сферой деятельности или проектом, возглавить определенное направление деятельности. Это момент, когда сотрудник переходит от уровня ведомого к уровню ведущего, важно правильно построить работу с ним, обеспечить его ресурсами, помочь поверить в свою успешность;
- Р4 – «способен и настроен». Сотрудник на этом уровне демонстрирует хорошие знания, владеет общими, общекультурными и общепрофессиональными компетенциями, необходимыми для решения конкретных задач, понимает свою роль в организации, способен частично взять на себя функции лидера. В этом случае руководитель может делегировать ему часть своих полномочий, и уже сам сотрудник должен работать со своими подчиненными, разбираясь в их способностях и настроях и «выращивая» новых лидеров.

Эта теория, на наш взгляд, весьма интересна, но не применяется сегодня нашими специалистами для подготовки будущих руководителей – студентов направления подготовки «Менеджмент», хотя формирование руководителя должно начинаться именно на этапе получения высшего образования. Но если руководитель может работать с одним сотрудником, «выращивая» его до лидера, создавая условия, понимая, что к людям нужен индивидуальный подход и требуется разное время для этого процесса, то у преподавателя высшей школы таких условий нет – период времени, когда усваивается дисциплина, весьма ограничен и составляет обычно не более одного семестра, а формировать лидеров необходимо.

Что мы можем предложить для решения этой проблемы?

Во-первых, нужно постараться актуализировать мотивацию студента на получение знаний, общекультурных, общепрофессиональных и специальных компетенций. Для этого необходимо познакомить студентов с перечнем компетенций по направлению подготовки, которые рассматриваются во ФГОС ВО как результаты образования. Студенты

должны понимать требования к ним как к будущим специалистам, в том числе со стороны работодателя. Большое стимулирующее значение имеет реализация в образовательном учреждении балльно-рейтинговой системы, так как по результатам работы студентов в семестре формируется часть (от 50 до 80%) итоговой оценки. Кроме того, успешное усвоение дисциплины позволяет получить оценку за экзамен, не сдавая его (например, при рейтинге выше 85% выставляется оценка «отлично»).

Во-вторых, необходимо определить уровень знаний и степень сформированности некоторых компетенций (ранее усвоенных), провести входной контроль, направленный на выявление способностей студентов и прогнозирование их успешности в освоении новой дисциплины. Следует наблюдать за результативностью работы студентов, чтобы по мере развития способностей скорректировать формы и методы работы.

В-третьих, рекомендуется на первом этапе усвоения дисциплины условно разделить студентов на две группы: в первую объединить студентов групп Р1 и Р2; во вторую – Р3 и Р4 (см. выше). При работе малыми группами (что рекомендуется делать достаточно часто) указанное деление позволит избежать ситуации, когда студенты с менее выраженными способностями занимают роль наблюдателя и не участвуют в решении задачи. В рамках такого деления состав малых групп формируется с учетом способностей студентов. По мере работы и развития способностей студентов первой группы можно изменить состав малых групп.

В-четвертых, подбираются и предлагаются студентам такие формы работы, которые позволяют получать знания, в том числе самостоятельно, и отмечается, какие именно компетенции формируются при выполнении конкретного вида деятельности. С учетом распределения студентов в зависимости от сложности выполняемой работы и выделения компетенций, которые формируются в процессе выполнения каждого вида деятельности, студентам первой группы (Р1, Р2) даются задания реконструктивного и репродуктивного уровней, помогающие «вырастить» их до заданий творческого уровня. Студентам второй группы (Р3, Р4) даются задания творческого уровня для ознакомления с основами руководящей деятельности.

Следует помнить, что к каждой конкретной группе в процессе организации самостоятельной работы необходимо применять разные стили руководства, менять их по мере развития способностей и мотивации студентов, проходить все стили (для группы Р1): от директивного до делегирования, используя наиболее подходящий для каждой конкретной ситуации и задачи. Если задачи позволяют использовать для всех групп один стиль, то рекомендуется изменять состав групп, стимулируя тем самым активность и мотивацию к успеху у всех студентов.

Работа, выстраиваемая таким образом, позволяет в достаточно сжатые сроки и при ограниченных ресурсах сформировать и развить задатки лидера, которые, как показывает практика, у современной молодежи есть. Необходимо дополнительно подчеркивать значимость самого процесса образования, так как студенты четко понимают, что от них требует современное общество в целом и работодатель в частности, и также понимают, что приобрести необходимые знания и компетенции можно и нужно в процессе получения высшего образования.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В целом, с учетом вышеизложенных рекомендаций, в процессе подготовки специалистов в высшей школе возможно развить личность – носителя интеллектуального капитала, востребованного, конкурентоспособного и мобильного, обладающего большим творческим потенциалом и способного решать нестандартные профессиональные задачи в условиях постоянно меняющейся внутренней и внешней среды.

Для этого в образовательной среде необходимо в первую очередь создать условия, которые позволят студентам получить актуальные знания, умения и сформировать компетенции, востребованные в современной ситуации на рынке труда. Кроме того, образовательный процесс и используемые в работе педагогические технологии позволят сформировать инновационное мировоззрение, основанное на понимании ценности самообразования, самовоспитания и саморазвития для достижения специалистом вершин профессионального мастерства и личностного развития. ■

## Источники


1. Арабян К.К. Методика оценки интеллектуальных активов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити-Дана, 2012.

2. Гарафиева Г.И. Управление воспроизводством интеллектуального капитала предприятий // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. 2012. № 1. С. 32–40.

3. Гусева Н.И. Современная модель лидерства в условиях глобального контекста // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2011. № 4. С. 82–88.

4. Дорофеева Н.М. Человеческий капитал как фактор инновационного развития экономики: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2012.

5. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / под ред. Б.З. Мильнера. М.: ИНФРА-М, 2013.

6. Лукичева Л.И. Управление интеллектуальным капиталом. М.: Омега-Л, 2008.

7. Макаров П.Ю. Управление интеллектуальным капиталом региона. М.: ИНФРА-М, 2015.

8. Первоначальное накопление человеческого капитала ресурсами системы образования / В.Т. Ковалевич и др. Красноярск: Изд-во Сиб. федер. ун-та, 2015.

9. Рябова Е.В., Балбаева А.Е., Дубченкова Н.О. Использование инновационных психолого-педагогических технологий в процессе подготовки студентов к профессиональной деятельности // Сборники конференций НИЦ Социосфера. 2015. № 16. С. 138–141.

10. Хохолуш М.С. Ситуационное лидерство: подходы к организации самостоятельной работы студентов высшей школы в процессе подготовки будущих руководителей // Гуманитарные научные исследования. 2016. № 2(54). С. 135–140.

11. Хохолуш М.С. Ситуационное лидерство: процесс подготовки менеджеров // Культура, личность, общество в современном мире: методология, опыт эмпирического исследования: материалы XIX Междунар. конф. памяти профессора Л.Н. Когана. 2016. С. 2727–2737.

12. Шкурко О.В., Маврин С.А. Лидерские качества будущих менеджеров как качества инновационной личности // Омский научный вестник. 2013. № 2. С. 186–188.

13. Foundations of Leadership. Situational Leadership. Pearson Custom Publishing, 2006.


## References


1. Arabyan K.K. *Metodika otsenki intellektual'nykh aktivov* [Methodology for assessing intellectual assets]. Moscow, Yuniti-Dana Publ., 2012.

2. Garafieva G.I. Upravlenie vosproizvodstvom intellektual'nogo kapitala predpriyatiy [Managing the reproduction of intellectual capital at enterprises]. *Korporativnoe upravlenie i innovatsionnoe razvitie ekonomiki Severa – Corporate Governance and Innovation Development of Economy of the North*, 2012, no. 1, pp. 32–40.

3. Guseva N.I. Sovremennaya model' liderstva v usloviyakh global'nogo konteksta [Modern model of leadership in the conditions of a global context]. *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii – Bulletin of Baikal State University of Economics*, 2011, no. 4, pp. 82–88.

4. Dorofeeva N.M. *Chelovecheskiy kapital kak faktor innovatsionnogo razvitiya ekonomiki: avtoref. dis. kand. ekon. nauk* [Human capital as a factor in innovative economic development. Abstract of Cand. sci. econ. diss.]. Moscow, 2012.

5. Milner B.Z. (ed.) *Innovatsionnoe razvitie: ekonomika, intellektual'nye resursy, upravlenie znaniyami* [Innovation development: economics, intellectual resources, knowledge management]. Moscow, INFRA-M Publ., 2013.

6. Lukicheva L.I. *Upravlenie intellektual'nym kapitalom* [Intellectual capital management]. Moscow, Omega-L Publ., 2008.

7. Makarov P.Yu. *Upravlenie intellektual'nym kapitalom regiona* [Intellectual capital management in a region]. Moscow, INFRA-M Publ., 2015.

8. Kovalevich V.T. et al. *Pervonachal'noe nakoplenie chelovecheskogo kapitala resursami sistemy obrazovaniya* [The initial accumulation of human capital by the resources of the education system]. Krasnoyarsk, Siberian Federal University Publ., 2015.

9. Ryabova Ye.V., Balbaeva A.Ye., Dubchenkova N.O. Ispol'zovanie innovatsionnykh psikhologo-pedagogicheskikh tekhnologiy v protsesse podgotovki studentov k professional'noy deyatel'nosti [Using innovative psychological and pedagogical technologies in the process of training students for professional activities]. In: *Sborniki konferentsiy NITs Sotsiosfera* [Conference collections of SRC Sociosphere], 2015, no. 16, pp. 138–141.

10. Khokholush M.S. Situatsionnoe liderstvo: podkhody k organizatsii samostoyatel'noy raboty studentov vysshey shkoly v protsesse podgotovki budushchikh rukovoditeley [Situational leadership: approaches to organization of independent work of students in higher education institutions process of training of future managers]. *Gumanitarnye nauchnye issledovaniya – Humanities Scientific Research*, 2016, no. 2(54), pp. 135–140.

11. Khokholush M.S. [Situational leadership: the process of managers training]. *Kul'tura, lichnost', obshchestvo v sovremennom mire: metodologiya, opyt empiricheskogo issledovaniya: materialy XIX Mezhdunar. konf. pamyati professora L.N. Kogana* [Culture, personality, society in the modern world: methodology, experience of empirical research. Proc. of 19th Int. conf. in memory of Professor L.N. Kogan]. 2016. Pp. 2727–2737.

12. Shkurko O.V., Mavrin S.A. Liderskie kachestva budushchikh menedzherov kak kachestva innovatsionnoy lichnosti [Leadership qualities of future managers as qualities of innovative personality]. *Omskiy nauchnyy vestnik – Omsk Scientific Bulletin*, 2013, no. 2, pp. 186–188.

13. Foundations of Leadership. Situational Leadership. Pearson Custom Publishing, 2006.

УПРАВЛЕНЕЦ № 1/65/ 2017

# Реформирование третьей ступени высшего образования на основании зарубежного опыта

**ВИДРЕВИЧ Марина Борисовна**
*Кандидат химических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления*

**Уральский государственный экономический университет**
**620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45**
**Тел.: (343) 221-27-36**
**E-mail: mbv@usue.ru**

**ЗАВИРЮХА Марина Игоревна**
*Стажер кафедры государственного и муниципального управления*

**Уральский государственный экономический университет**
**620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45**
**Тел.: (343) 221-27-36**
**E-mail: mzaviryukha70@gmail.com**

**Аннотация**

Исследование предлагает способы реформирования системы образования в России на примере института аспирантуры. Рассмотрено современное состояние системы подготовки научных кадров в аспирантуре в России и Европе. Проведен сравнительный анализ российской, британской и немецкой моделей послевузовского образования. Изучены основные подходы к поиску и отбору управленческих решений в организации третьей ступени высшего образования на примере опыта Великобритании и Германии. Обоснована возможность использования европейского опыта в практике российской аспирантуры и докторантуры для реализации положений Федерального закона «О промышленной политике» в Российской Федерации». Предложены направления реформирования института аспирантуры в российской образовательной системе. Новизна исследования заключается в том, что проведен анализ интеграционных тенденций и национальных особенностей в организации подготовки специалистов высшей научной квалификации.

**Ключевые слова**

АСПИРАНТУРА
МОДЕЛЬ АСПИРАНТУРЫ
УПРАВЛЕНИЕ АСПИРАНТУРОЙ
ПОКАЗАТЕЛИ АСПИРАНТУРЫ
ТРЕТЬЯ СТУПЕНЬ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РЕФОРМИРОВАНИЕ РОССИЙСКОЙ АСПИРАНТУРЫ

**JEL classification**

**I23, I28**

## ВВЕДЕНИЕ

Возрастающее в России внимание к вопросам послевузовского образования и докторских программ в европейских странах обусловлено новыми проблемами, связанными с массовой внешней и внутренней миграцией в постсоциалистических и постсоветских странах, резким снижением ассигнований на науку и образование, появлением многочисленных и часто неэффективных структур в сфере образования и науки, повсеместным снижением мотиваций как у студентов, так и в среде преподавателей и исследователей, а также введением третьего уровня высшего образования – аспирантуры. Именно в период обучения в аспирантуре осуществляется подготовка кадров высшей квалификации. Это означает, что должен формироваться не только профессионализм, но и педагогическое мастерство будущего преподавателя. Более того, потребность в педагогической подготовке преподавателей вузов РФ в последние годы становится все более актуальной в связи с требованием ст. 9 Закона РФ от 31 декабря 2014 г. №488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации», а также с введением профессиональных стандартов и зафиксирована на уровне государства. Приказом Минтруда России от 8 сентября 2015 г. №608н «Об утверждении профессионального стандарта "Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования"» вводится профессиональный стандарт педагога высшей школы, который должен организовывать деятельность обучающихся по освоению знаний, формированию и развитию умений и компетенций, позволяющих осуществлять профессиональную деятельность, обеспечивать достижение обучающимися нормативно установленных результатов образования; создавать педагогические условия для профессионального и личностного развития обучающихся, удовлетворения потребностей в углублении и расширении образования; создавать методическое обеспечение реализации образовательных программ. Все это будет осуществляться преимущественно на третьем уровне высшего образования.

В последнее время в системе высшего образования прослеживаются некоторые негативные тенденции:

- учебная нагрузка рядового преподавателя резко возросла, в некоторых случаях до 900 часов в учебном году;
- мониторинги оценки эффективности вузов жестко ориентируют вузовский менеджмент на поиск дополнительных источников финансирования – гранты, хоздоговоры, обучение «договорных» и зарубежных студентов и т.п. При этом на задний план отходит вопрос о качестве преподавания, профессионализме преподавателя, особенно молодого.

В существующей практике подготовки научно-педагогических кадров высшей квалификации технологии подготовки преподавателей для работы в вузах непедагогического профиля раз-

# Reforming the Third Stage of Higher Education on the Basis of International Experience


## Abstract

The study looks at the ways of reforming the educational system in Russia using the case of postgraduate study. The modern state of the system of academic staff training in Russia and Europe is considered. A comparative analysis of the Russian, British and German models of postgraduate training is carried out. The main approaches to searching and selecting management practices for organization of the third stage of higher education are explored using the experience of the United Kingdom and Germany. The paper discusses the possibility to adapt European experience to the Russian system of postgraduate and doctoral training in order to implement the provisions of the Federal law "On industrial policy in the Russian Federation". The directions for reforming the institution of postgraduate study in the educational system in Russia are suggested. The novelty of the research lies in the analysis of trends towards integration and in the study of national peculiarities in the training of specialists with higher academic qualifications.



**Marina B. VIDREVICH**
*Cand. Sc. (Chemistry), Associate Professor of State and Municipal Governance Dept.*

**Ural State University of Economics**
**620144, RF, Yekaterinburg,**
**8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45**
**Phone: (343) 221-27-36**
**E-mail: mbv@usue.ru**

**Marina I. ZAVIRYUKHA**
*Intern of State and Municipal Governance Dept.*

**Ural State University of Economics**
**620144, RF, Yekaterinburg,**
**8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45**
**Phone: (343) 221-27-36**
**E-mail: mzaviryukha70@gmail.com**


работаны слабо и практически не реализуются.

По данным социологического исследования, проведенного среди преподавателей и экспертного сообщества государственных вузов Москвы, Воронежа, Саранска, Тюмени, Казани, Иванова, Пензы, средний возраст преподавателей в 2016 г. составил 48,7 года [8; 9]. При этом преподавателей до 35 лет – 19%, 35–54 лет – 43%, а пенсионеров в возрасте 55 лет и старше – 38%. Пятая часть ППС – старше 60 лет. Большой возраст и стаж работы (в среднем 18 лет) может говорить не только о значительном опыте педагогической деятельности, но и о некоторой консервативности в выборе методов и средств обучения, слабой готовности к разработке и внедрению инноваций в учебный процесс. Треть респондентов по базовому образованию инженеры, еще треть – экономисты и менеджеры. Получивших образование по педагогическим специальностям – 16%. Это свидетельствует о том, что в основном у преподавателей вузов нет педагогической подготовки, они могут хорошо владеть предметным содержанием учебных дисциплин, но не имеют достаточных знаний по организации образовательного процесса, не обучались методикам преподавания, вынуждены приобретать эти навыки лишь опытным путем. Это означает, что менее 20% педагогов высшей школы соответствуют профессиональному стандарту [8; 9].

Таким образом, приоритетами деятельности преподавателя, кроме профессиональных знаний, становятся: владение педагогическим мастерством; ориентация на инновационные подходы к обучению студентов; постоянное повышение результатов своей научной работы; соотнесение учебного процесса с интересами работодателей, потребностями рынка труда. Следовательно, подготовка вузовских преподавателей с целью обеспечения соответствия профессиональному стандарту должна включать освоение передового педагогического опыта, новых педагогических технологий, психологии обучения и воспитания, а также изучение европейского опыта преподавания и обучения именно в аспирантуре как необходимом базовом звене для подготовки преподавателя вуза.

В России практически нет специальной системы подготовки педагогов для вузов. С этих позиций внедрение европейского опыта [5], а также давно существующей практики применения профессиональных стандартов и европейской системы обеспечения качества образования [4] с учетом российского законодательства и традиций в области высшего образования представляется наиболее эффективным.

Целью настоящей работы является рассмотрение возможных путей дальнейшего реформирования аспирантуры в Российской Федерации для внедрения положений Закона о промышленной политике и Профессионального стандарта подготовки педагога высшей школы с позиций использования международного опыта.


**Keywords**

POSTGRADUATE STUDY
MODEL OF POSTGRADUATE STUDY
POSTGRADUATE SCHOOL MANAGEMENT
INDICATORS OF POSTGRADUATE STUDY
THIRD STAGE OF HIGHER EDUCATION
REFORMING POSTGRADUATE SCHOOL IN RUSSIA

**JEL classification**

**I23, I28**

*Таблица 1 – Сравнение программ PhD и EdD*

| Программы PhD in education | Программы EdD |
|---|---|
| «Сложные задачи, стоящие перед образованием XXI века, требуют исследователей, которые могут собирать и анализировать информацию из различных академических дисциплин – экономики, биологии, психологии, искусства, истории, многих других – и преобразовывать свои выводы в идеи для политики, реформирования образования и практики образования» (Гарвардский университет, США).<br>«Цель программы PhD – подготовить следующее поколение ведущих исследователей в сфере образования» (Стэнфордский университет, США).<br>«Целью программы PhD является практическое обучение в манере, которая способствует развитию независимых исследовательских навыков у участников программы» (Университет Квинсланда, Австралия) | Цель программы заключается в том, «чтобы расширить понимание (участников программы) и усовершенствовать практику в своих школах и образовательных системах на основе исследования и теоретического осмысления политики и практики в сфере образования» (Кембриджский университет, Великобритания).<br>«Программа EdD предназначена для обеспечения возможности более углубленного исследования для тех, кто уже реализует карьеру, связанную с образованием» (Университет Торонто, Канада).<br>«Цели программы – помочь опытным профессионалам (в сфере образования) развить глубокое понимание выбранной ими области изучения и поощрить их к поиску инновационных подходов к осуществлению исследований в сфере образования, а также к практическим инсайтам, чтобы в конечном итоге помочь им переосмыслить проблемы образования» (Китайский университет Гонконга, Китай) |

Составлено по: [1].

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1) рассмотреть варианты реализации третьего уровня высшего образования за рубежом;

2) рассмотреть возможности использования зарубежного опыта в практике реформирования аспирантуры в России.

## СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ТРЕТЬЕЙ СТУПЕНИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Возможности получения последипломных квалификаций в разных странах определяются их национальными законодательствами, различаются по срокам и требованиям. Во многих странах, включая США и Великобританию, к последипломной степени ведет организованный цикл учебных спецкурсов, который дополняется подготовкой диссертации. В других странах (Германия, Нидерланды) основной акцент при получении докторской степени делается на работу над диссертацией. Для французской системы образования характерно относительно уравновешенное сочетание обеих составляющих: учебной и исследовательской. Последипломный уровень в зарубежных странах включает не только докторскую степень, но также промежуточные квалификации и степени (магистр, диплом углубленной подготовки и т.п.), которые различаются не только в связи со спецификой систем образования отдельных стран, но и с самим назначением последипломных квалификаций.

Как правило, аспирантура за рубежом – это только докторантура. Понятия «кандидат наук» в большинстве стран не существует. По окончании постдипломного образования выпускнику присваивается ученая степень «доктор философии» в какой-либо области (PhD). Несмотря на название, к философии степень не имеет никакого отношения, это просто дань традиции: в XII–XIII веках в Великобритании в университетах существовало всего четыре факультета – медицины, юриспруденции, теологии и философии, и степени присваивались согласно специализации. В наше время они также сохранились (доктор медицины, доктор права, доктор богословия), однако специальностей стало больше, а ученую степень для всех областей оставили одну. К примеру, существует степень доктора философии по химии или доктора философии по литературе [1].

Еще один тип послевузовского образования за рубежом – степень доктора педагогики – EdD.

PhD vs. EdD в большинстве университетов мира реализуются параллельно и различаются по целевой установке, по содержанию, по организационной модели (табл. 1).

Программы бывают структурированные и неструктурированные. Первый тип распространен в Северной Америке – США и Канаде. Структурированная докторантура состоит из трех последовательных этапов:

- углубленное изучение профильных дисциплин;
- квалификационные экзамены;
- защита диссертации.

Первый этап длится около двух лет. Студенты не только получают фундаментальные знания, но и определяются с выбором научного руководителя, готовят план своей будущей диссертации (dissertation proposal). В этот период у обучающегося есть возможность, хотя и не всегда реализуемая, получить и практические знания, работая в качестве ассистента профессора (Research Assistant).

Второй этап начинается на третьем году обучения или позже, если докторантура рассчитана на 5–6 лет. Докторанты сдают квалификационные экзамены (Comprehensive Exams), после чего могут приступать к написанию диссертации. В этот период студенты посещают значительно меньше теоретических лекций, занятия могут отсутствовать вовсе. Докторанту дается время для работы над исследованием, возможность более плотно взаимодействовать со своим научным руководителем.

И третий этап – защита диссертации перед специальной комиссией.

В европейских университетах обычно реализуется неструктурированная программа докторантуры. Она является более традиционной и предполагает работу студента над диссертацией под непосредственным руководством профессора.

Докторанту предоставляется больше свободы и времени, но одновременно это требует от него повышенного уровня ответственности. Докторант может проводить свое исследование как индивидуально, так и в составе научной группы вместе с другими студентами.

Во многих странах завершение обучения в аспирантуре регистрируется по дате положительного заключения о результатах защиты диссертации, в то время как в других (например, согласно рекомендации HEFCE – Higher Education Funding Council for England) только после того, как все требования, предъявляемые к кандидату, будут им выполнены.

При сопоставлении доступных статистических данных видно, что при прочих равных условиях разница по времени, необходимому для получения докторской степени, между первым и вторым подходом может достигать года [6; 10].

Что касается поиска и начала карьерной траектории обладателя докторской

*Таблица 2 – Основные формы третьей ступени высшего образования за рубежом*

| Наименование степени | Описание формы аспирантуры |
|---|---|
| Традиционная степень PhD | Обучение в форме выполнения индивидуального научного проекта под руководством научного руководителя. Присуждение степени происходит по итогам защиты диссертации |
| PhD по публикациям | Обучение в форме выполнения индивидуального научного проекта под руководством научного руководителя. Присуждение степени происходит по итогам зачета серии научных публикаций, опубликованных или принятых к публикации в научных изданиях, соответствующих установленным требованиям. Присуждение степени обычно сопровождается рассмотрением реферата, в котором представлены постановка проблемы и общие выводы по результатам исследования |
| PhD нового курса (New Route PhD) | New Route PhD представляет собой имплементацию американской модели аспирантуры (иногда обозначается как the taught doctorate). Обучение реализовано в форме прохождения аспирантом объемного лекционного курса по соответствующей тематике с акцентом на приобретение специализированных навыков и компетенций. Диссертация может быть короче и проще, чем в традиционной аспирантуре. Степень присуждается после обязательной сдачи экзаменов и защиты диссертации. Данный вид аспирантской программы используется некоторыми вузами Великобритании с 2001 г. с целью гармонизации программ и привлечения аспирантов из стран с аналогичной моделью аспирантуры |
| Научная степень по профессии (DEng; DEd; DBA и др.) | Обучение включает в себя курсы лекций по определенным дисциплинам. Обучение нацелено на получение специфических прикладных знаний в узкой профессиональной области. Аспиранты, как правило, уже имеют опыт работы. Также предусматривается выполнение индивидуального проекта под руководством научного руководителя. Диссертация часто короче, чем в традиционной модели, и исследование в ней носит прикладной, ориентированный на решение рабочих задач, характер. Чаще всего присваиваются степени в образовании – Doctor of Education (DEd), в технических науках – Doctor of engineering (DEng), в бизнес-администрировании – Doctor of Business Administration (DBA), в клинической психологии – Doctor of Clinical Psychology (DClinPsy). Наибольшее распространение научные степени по профессии получили в США, Великобритании, Австралии |
| Практически ориентированная научная степень | Аспирантура по данной степени, как правило, предусмотрена в области искусства. В модели предусматривается выполнение индивидуального проекта под руководством научного руководителя. Результаты проекта состоят из двух частей. Первая – собственно диссертация, которая, как правило, короче, чем в традиционной модели, но также содержит значительную теоретическую часть и рефлексию. Вторая часть состоит из одной или более форм практических, творческих результатов, таких как новелла, пьеса, постановка (для театральных студий), портфолио работ (искусство и дизайн) и т.д. По каждой части проводится экзамен |

Составлено по: [3].

степени, то они постепенно трансформировались в апологию тех или иных форм аспирантуры (табл. 2, 3).

Современной тенденцией развития докторантуры в большинстве европейских стран и в США является достаточно формализованная структура докторской подготовки, вытесняющая традиционную «модель ученичества» в пользу более структурированной научной и исследовательской работы в дисциплинарных или междисциплинарных программах.

Разрабатываемые программы направлены на уменьшение длительности докторской подготовки, снижение процента отсева и обеспечение более целенаправленной научно-исследовательской работы. Как правило, они включают курсовую работу, сопровождаемую планом предполагаемого обязательного научного исследования. Иногда обе системы докторантуры – старая и новая – существуют параллельно (например, в Германии, Австрии, Польше, Италии и Норвегии).

В новой российской модели имеются следующие особенности:

- на этапе поступления абитуриенты сдают три вступительных экзамена: по специальной дисциплине, философии и иностранному языку. Программы вступительных испытаний формируются на основе федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования по программам специалитета или магистратуры, а результаты обучения в магистратуре при поступлении не учитываются;
- итоговые требования к выпускнику аспирантуры. Сейчас он должен сдать государственные экзамены, «ориентированные на педагогические компетенции», и сделать научный доклад по своей исследовательской работе. Требование защиты диссертации не является обязательным, поэтому большинство на этом и останавливается;
- в существующей системе подготовки кадров высшей научной квалификации сложно понять, для чего выпускнику аспирантуры, не защитившему и не представившему по окончании обучения в аспирантуре диссертацию, документ о высшем образовании третьего уровня.

Все эти проблемы Минобрнауки планирует решить с помощью принятия нового нормативного документа «Комплексные изменения в системе аспирантуры». Главное нововведение – сделать защиту диссертации по окончании аспирантуры обязательной [6].

На основе анализа реализации третьего уровня высшего образования за рубежом и в России можно предложить следующие пути реформирования аспирантуры в нашей стране В первую очередь, представляется целесообразным направить усилия на прояснение позиции по основополагающим вопросам аспирантуры по примеру британской общенациональной дискуссии. Является ли целью обучения научный результат или освоение исследовательских навыков? Является ли это образованием или повышением квалификации? Является ли аспирант студентом или работником? О чем говорит численность и отсев аспирантов и т.д.? Обоснованные ответы на эти вопросы позволят сформировать оптимальную конфигурацию современной российской модели аспирантуры.

*Таблица 3 – Сравнительный анализ российской, британской и немецкой модели аспирантуры*

| Параметры | Российская модель | Британская модель | Немецкая модель |
|---|---|---|---|
| Документы для поступления (образование) | В аспирантуру принимаются граждане РФ, имеющие высшее образование (специалитет, магистратура) | Для поступления на программу PhD необходим диплом магистра (Master) британского или зарубежного вуза | Для поступления на программу PhD необходим диплом магистра |
| Способы поступления | Все поступающие в аспирантуру по бюджету сдают конкурсные вступительные экзамены по:<br>специальной дисциплине;<br>философии (истории науки);<br>иностранному языку | В настоящее время существует несколько способов стать студентом PhD в английском вузе:<br>1) найти вакансию научного работника – это открытые оплачиваемые должности, обычно информация публикуется на сайте университета;<br>2) получить грант или стипендию – это наиболее распространенный и реальный способ поступить на уровень PhD бесплатно;<br>3) поступить на платный курс. Плата за год обучения может колебаться в пределах 3 000–30 000 евро | Поступить в немецкую аспирантуру можно двумя способами:<br>1) самостоятельно заняться поисками подходящего вуза и договориться с научным руководителем;<br>2) принять участие в какой-нибудь аспирантской программе, проводимой руководителями университетов |
| Необходимые документы | Копия диплома о высшем профессиональном образовании с приложением;<br>личный листок по учету кадров;<br>автобиография;<br>характеристика – рекомендация с места работы или выписка из протокола заседания Ученого совета учебного заведения для лиц, рекомендованных в аспирантуру непосредственно после окончания вуза;<br>копия трудовой книжки (при наличии);<br>медицинская справка;<br>свидетельство о сдаче кандидатских экзаменов (при наличии);<br>список опубликованных научных работ по специальности (при наличии);<br>реферат по предполагаемой теме исследований | 1. Исследовательский проект – должен соответствовать специфике и направленности выбранного вуза.<br>2. Рекомендации – также один из критически важных элементов. По ним и Curriculum Vitae у приемной комиссии будет формироваться общее представление.<br>3. Диплом с оценками.<br>4. Curriculum Vitae – своеобразный аналог резюме, где в более свободной форме описываются все этапы обучения, работы и личные качества и стремления.<br>5. Мотивационное письмо (personal statement или research proposal) – здесь нужно отразить все свои стремления и обосновать, почему именно вы достойны получить место.<br>6. Результат IELTS – тест на уровень знания английского языка. Результат должен быть не ниже 6,5 баллов | Мотивационное письмо, резюме, рекомендации и научные статьи (если есть) |
| Период обучения | 3 года | 3–5 лет | 3–4 года |
| Способы написания и защиты диссертации | Образовательная программа аспирантуры включает:<br>1) учебные дисциплины:<br>дисциплины кандидатского минимума;<br>обязательные дисциплины;<br>дисциплины по выбору;<br>2) практики:<br>научно-исследовательская практика;<br>научно-педагогическая практика;<br>3) научно-исследовательскую работу по тематике диссертации:<br>подготовка и публикация научных статей;<br>подготовка текста диссертации;<br>защита диссертации на диссертационном совете | В Великобритании doctorate представляет собой трехлетнюю программу, в ходе которой студент сконцентрирован на своем научном проекте.<br>Докторская подготовка в таких условиях очень сильно зависит от взаимоотношений между студентом и его научным руководителем.<br>Докторант должен сдать один экзамен по теме диссертации, который принимают два профессора — из университета докторанта (но не научный руководитель) и из другого университета. Работа над диссертацией предполагает регулярные встречи профессора и PhD студента, на которых последний получает консультации по плану работы, теоретической модели, положенной в основу исследования, библиографии и архивам, а также рецензии на готовые фрагменты текста диссертации | Основной упор здесь делается на самостоятельную работу над диссертацией. В Германии требования, предъявляемые к PhD студентам и докторантам на экзаменах и при защите диссертации, весьма высоки |

Составлено по: [1; 7].

Информационную базу реформы аспирантуры обеспечит внедрение механизмов сбора первичных данных на всех этапах процесса обучения, а также отслеживание карьерных траекторий как выпускников, так и лиц, не завершивших обучение [2. С. 154].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Западная система образования значительно отличается от российской. В этой системе нет прямого аналога привычной для нас «аспирантуры». Докторантура в европейском научном пространстве предполагает преимущественно исследования, обучение при этом достаточно независимо и гибко.

Перенимать какую-либо одну модель представляется нерациональным по многим причинам. Нужно реорганизовать отечественную аспирантуру, сохранив, насколько это возможно, индивидуальность и достижения советской системы образования. Важнейшими элементами российской аспирантуры должны стать внимательный отбор будущих аспирантов, их двухлетнее обучение по образовательной программе согласно ФГОС для подготовки соответствующего профессиональному стандарту преподавателя вуза, регулярная совместная работа аспиранта и научного руководителя. При этом было бы целесообразно рассмотреть возможность использования опыта организации подготовки студентов PhD на постсоветском пространстве, в частности в Казахстане, где одновременно с научным руководителем у студента есть научный консультант, например специалист из другой области науки.

## БЛАГОДАРНОСТИ

Авторы благодарят В.П. Иваницкого за помощь при подготовке статьи. ■

## Источники

1. Аспирантура за рубежом. URL: http://global-edu.ru/foreign-education/post-graduate-study-abroad/.

2. Вершинин И.В. Дискуссия об аспирантуре за рубежом: основные проблемы и тенденции // Наука. Инновации. Образование. 2016. №2. С. 133–155.

3. Вершинин И.В. Проблемы высшей школы и воспроизводства научных кадров. URL: http://riep.ru/upload/iblock/227/22773fd4bcc423a96f1aadedce011ec4.pdf.

4. Видревич М.Б., Марамыгин М.С., Пахальчак Г.Ю. Об опыте использования британской системы качества образования в практике магистерской подготовки Уральского государственного экономического университета // Гарантии качества профессионального образования: сб. метод. материалов, ст. и тез. участников форума / под общ. ред. М.Ф. Королева. М.: РАГС, 2010. Т. 2. С. 35–41.

5. Видревич М.Б., Первухина И.В. Методическое руководство по подготовке к валидации российско-британских учебных программ / Британский Совет. М., 2008.

6. Минобрнауки готовит масштабную реформу аспирантуры. URL: http://vz.ru/news/2016/9/22/833988.html.

7. Нечаев В. Российская аспирантура. Вызовы модернизации и интернационализации. URL: http://мпгу.рф/wp-content/uploads/2016/06/Rossiyskaya-spirantura_NECHAEV_28_06_ITOGO.pdf.

8. Резник С.Д. Научиться учить. Преподавателям вузов не хватает педагогической подготовки. URL: www.poisknews.ru/theme/edu/18116/.

9. Резник С.Д., Вдовина О.А. Преподаватели вузов России: формирование и развитие профессиональных компетенций: монография. М.: ИНФРА-М, 2016.

10. Eggins H. Trends and Issues in Post Graduate Education: A Global Review // The UNESCO Forum on Higher Education, Research and Knowledge (March 5–7, 2008). Dublin, 2008.

## Reference

1. *Aspirantura za rubezhom* [Postgraduate study abroad]. Available at: http://global-edu.ru/foreign-education/post-graduate-study-abroad/ (in Russ.).

2. Vershinin I.V. Diskussiya ob aspiranture za rubezhom: osnovnye problemy i tendentsii [The debate about postgraduate study abroad: key issues and trends]. *Nauka. Innovatsii. Obrazovanie – Science. Innovation. Education*, 2016, no. 2, pp. 133–155.

3. Vershinin I.V. *Problemy vysshey shkoly i vosproizvodstva nauchnykh kadrov* [The problems of high school and reproduction of academic staff]. Available at: http://riep.ru/upload/iblock/227/22773fd4bcc423a96f1aadedce011ec4.pdf (in Russ.).

4. Vidrevich M.B., Maramygin M.S., Pakhal'chak G.Yu. [On the experience of using the British system of education quality in the practice of master's training of the Ural State Economic University]. *Garantii kachestva professional'nogo obrazovaniya*: sb. metod. materialov, st. i tez. uchastnikov foruma. Pod red. M.F. Koroleva [Korolev M.F. (ed.) Proc. of the forum "Guarantees of vocational education quality"]. Moscow, RAGS Publ., 2010. Vol. 2. Pp. 35–41.

5. Vidrevich M.B., Pervukhina I.V. *Metodicheskoe rukovodstvo po podgotovke k validatsii rossiysko-britanskikh uchebnykh programm. Britanskiy Sovet* [Methodological guidelines for the preparation for the validation of Russian-British training programs. British Council]. Moscow, 2008.

6. *Minobrnauki gotovit masshtabnuyu reformu aspirantury* [Ministry of Education is preparing a large-scale reform of postgraduate study]. Available at: http://vz.ru/news/2016/9/22/833988.html (in Russ.).

7. Nechaev V. *Rossiyskaya aspirantura. Vyzovy modernizatsii i internatsionalizatsii* [Postgraduate study in Russia. Challenges of modernization and internationalization]. Available at: http://mpgu.rf/wp-content/uploads/2016/06/Rossiyskaya-spirantura_NECHAEV_28_06_ITOGO.pdf.

8. Reznik S.D. *Nauchit'sya uchit'. Prepodavatelyam vuzov ne khvataet pedagogicheskoy podgotovki* [Learn to teach. University lecturers lack pedagogical training]. Available at: www.poisknews.ru/theme/edu/18116/.

9. Reznik S.D., Vdovina O.A. *Prepodavateli vuzov Rossii: formirovanie i razvitie professional'nykh kompetentsiy* [Lecturers in Russian universities: forming and developing vocational competences]. Moscow, INFRA-M Publ., 2016.

10. Eggins H. Trends and Issues in Post Graduate Education: A Global Review. *The UNESCO Forum on Higher Education, Research and Knowledge* (March 5–7, 2008). Dublin, 2008.

# Анализ программных средств управления инвестиционными проектами*

**БУЦЕНКО Елена Владимировна**
*Кандидат экономических наук, доцент кафедры бизнес-информатики*

**Уральский государственный экономический университет**
**620144, РФ, г. Екатеринбург,**
**ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45**
**Тел.: (343) 221-27-56**
**E-mail: evl@usue.ru**

**Ключевые слова**

ИНВЕСТИЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ
ПРОГРАММНЫЕ СРЕДСТВА УПРАВЛЕНИЯ
ОПТИМИЗАЦИЯ ИНВЕСТИЦИЙ
УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЯМИ
АНАЛИЗ ПРОГРАММНЫХ СИСТЕМ

**Аннотация**

В статье рассматриваются основные программные продукты для управления инвестиционными проектами, приводится их сравнительная характеристика, выявляются слабые стороны их функциональности и реализации для разработки в дальнейшем новых оптимизационных алгоритмов в данной сфере. Полученные в статье результаты анализа программных систем управления процессами инвестиционного проектирования могут использоваться для решения задач информационного обеспечения управления инвестиционным проектированием. Цель исследования – анализ современных программных продуктов для управления процессом инвестиционного проектирования, выявление недостатков и последующая оптимизация управления данным процессом. Оптимизация процесса управления инвестиционным проектированием на основе новых методов, моделей и технологий является одним из способов обоснования привлекательности конкретных инвестиционных проектов, что способствует принятию инвесторами взвешенных решений.

**JEL classification**

C88

## ВВЕДЕНИЕ

Одним из характерных и весьма распространенных видов креативной деятельности в менеджменте, маркетинге, коммерции, создании новых видов и совершенствовании продукции, услуг и процессов является разработка и реализация различных по назначению и содержанию инвестиционных проектов. Успешная предпринимательская деятельность в конкурентной среде требует использования самых современных инструментов управления бизнесом. Инвестиционное проектирование в настоящий момент является одним из наиболее эффективных способов вложения капитала в различные инвестиционные проекты с целью его приумножения.

Инвестиционному проектированию свойственны высокий динамизм, неопределенность, наличие большого числа случайных возмущений, что усложняет управление данным процессом, поэтому при управлении инвестиционной деятельностью следует учитывать проблемный характер ситуаций, конкуренцию, риски.

Для управления процессом инвестиционного проектирования необходимо не только решать организационно-экономические вопросы, но также знать методы управления исследованиями и разработками, уметь применять для решения сложных управленческих задач современные информационные технологии, экономико-математическое моделирование, знать, как работает сфера инвестиционных проектов.

Реализация инвестиционных процессов предполагает использование методов управления инвестиционными проектами, т.е. требует решения целого комплекса специализированных задач. Одним из основных и традиционных инструментов управления инвестиционными проектами служит сетевое моделирование. Вместе с тем для решения новых актуальных задач инвестиционного проектирования необходимо развитие моделей и методов сетевого планирования и управления с использованием оригинальных алгоритмов, которые позволяют объединить работы по одному или нескольким проектам в технологически и административно выполнимые последовательности и планировать, а также контролировать весь процесс выполнения работ инвестиционного проекта.

Развитие информационных технологий в области инвестиционного проектирования привело к тому, что на сегодняшний день существующие системы управления инвестиционными проектами способны поддерживать сетевые модели, состоящие из десятков тысяч работ, для выполнения которых требуются разнообразные ресурсы. Современные программные продукты по управлению инвестиционными проектами предоставляют гибкие средства для реализации функций планирования и контроля, но требуют больших затрат времени на подготовку и анализ данных и соответственно высокой квалификации пользователей, поскольку с этими программными продуктами трудно работать, не зная их особенностей и не обладая специальными знаниями в области управления инвестиционными проектами.

Инвестиционное проектирование использует методы и средства, позволяющие существенно повысить степень организации данных, детализировать структуру инвестиционного проекта, проследить взаимосвязи его компонентов, технологий и функций, что, в конечном счете, оказывает существенное влияние на результативность проекта. Результатом инвестиционного проектирования является создание инвестиционного проекта и ответ на вопрос, какова инвестиционная привлекательность этого проекта при имеющихся экономических условиях.

Соответственно, инвестиционное проектирование включает в себя описание целей проекта, стратегию их достижения, маркетинговый анализ, финансо-

* Исследование выполнено за счет гранта РФФИ (проект № 17-01-00315).

# The Analysis of Investment Project Management Software

**Yelena V. BUTSENKO**
*Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Business Information Science Dept.*

**Ural State University of Economics**
**620144, RF, Yekaterinburg,**
**8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45**
**Phone: (343) 221-27-56**
**E-mail: evl@usue.ru**

**Keywords**

INVESTMENT DESIGN
SOFTWARE PRODUCTS
INVESTMENT OPTIMIZATION
INVESTMENT MANAGEMENT
SOFTWARE SYSTEMS ANALYSIS

**Abstract**

Optimization of the investment design management on the basis of new methods, models and technologies is one of the ways to justify the attractiveness of specific investment projects, and that, in turn, allows investors to reach informed decisions. The study is aimed at forming the fundamentals of optimization algorithms for information support in the process of investment project management. The paper provides a multidimensional comparative analysis of the main software products for investment project management designed by the leading information system developers. The weaknesses in the functionality of the major software products presented in the Russian market are revealed. The scientific results of the analysis can be used for solving the tasks of information support in the process of investment project management.

**JEL classification**

**C88**

вый анализ показателей эффективности проекта и другую необходимую инвесторам информацию. Для поиска потенциальных инвесторов, организации финансирования проекта и обоснования кредитов необходима аргументация управленческих решений. Информация о состоятельности инвестиционного проекта, финансово-экономическая оценка его коммерческой привлекательности и выводы из экономического обоснования эффективности результатов имеют ключевое значение для взвешенного решения инвесторов.

Таким образом, в существующих условиях функционирования хозяйствующих субъектов важнейшим вопросом инвестиционного проектирования является использование современных технологий применения компьютерных программных средств, дающее наиболее точную информацию о результатах проектирования.

Целью нашего исследования является анализ программных продуктов ведущих компаний-разработчиков информационных систем управления инвестиционными проектами, а также выявление направлений их развития для дальнейшей разработки новых оптимизационных алгоритмов в рассматриваемой сфере.

Для достижения поставленной цели выделим основные задачи исследования:

- формирование набора программных продуктов крупных разработчиков соответствующего программного обеспечения;
- сравнительная характеристика их функционала;
- выявление недостатков существующих систем;
- определение тенденций развития программных решений;
- обоснование направлений оптимизации управления реализацией инвестиционных проектов.

## СТЕПЕНЬ РАЗРАБОТАННОСТИ ПРОБЛЕМЫ

Преимущества использования программных систем управления при реализации инвестиционных проектов заключаются в том, что данные программные продукты позволяют хранить в своей модели плановые показатели по проекту (сроки и стоимость выполнения работ, объемы необходимых ресурсов и др.) и вводить фактические данные по ходу реализации проекта. В случае каких-либо отклонений программная система анализирует их и при необходимости может перепланировать оставшуюся часть проекта с учетом новых данных и оперативно внести изменения в планы реализации проекта.

Если рассмотреть развитие программных систем управления начиная с 1990-х годов, то сначала это были локальные компьютерные приложения, затем клиент-серверные продукты, а в последнее время наблюдаются тенденции в сторону развития облачных продуктов и услуг.

Рассмотрим основные программные системы управления инвестиционными проектами. Сначала обратим внимание на основные программные продукты в целом, а затем сравним их, чтобы понять, чего же не хватает данным продуктам и в каком направлении необходимо вести исследование и разработку новых продуктов с целью создания универсальной и удобной системы управления инвестиционными проектами.

Спектр современного программного обеспечения в области управления инвестиционными проектами представлен в табл. 1.

Данные программы различаются по своему функциональному назначению и возможностям. Они могут использоваться для управления небольшими, средними и крупными проектами. Диапазон их стоимости очень широк (от нескольких сотен до нескольких тысяч долларов).

Рассматриваемые средства автоматизации инвестиционного проектирования обычно включают следующие основные функциональные компоненты:

- средства проектирования структуры работ проекта;

*Таблица 1 – Программные продукты управления инвестиционным проектированием*

| Программный продукт | Фирма-производитель |
|---|---|
| 1. Primavera Project Planner | SureTrack (Primavera) |
| 2. Microsoft Project | Microsoft |
| 3. Time Line | Time Line Solutions |
| 4. Open Plan | Welcome Software |
| 5. Artemis Views | Artemis Management Systems |
| 6. CA-Super Project | Computer Associates International Inc. |
| 7. Project Sheduler | Scritor Corp. |
| 8. TurboProject | IMSI |
| 9. Project Worcbench | Applied Business Technology |
| 10. Spider Project | Технологии управления Спайдер |

- средства ресурсного планирования;
- средства для проведения стоимостного анализа;
- средства контроля за ходом выполнения проекта;
- средства создания отчетов (в том числе графиков).

Отметим, что указанные выше программные системы в разной мере используют экономико-математическое моделирование, а некоторые и вовсе обходятся без него.

Применение экономико-математического моделирования систематически изучается в работах автора. В частности, рассматриваются вопросы применения детерминированного сетевого экономико-математического моделирования процесса инвестиционного проектирования для хозяйствующего субъекта [4], формирование модели инвестиционного проектирования сетевыми методами [3], а также практический пример реализации инвестиционного проектирования и его оптимизации.

Сетевые модели и методы позволяют изучать сложные системы и процессы в целом, тем самым определяя их слабые и сильные стороны. Моделирование на основе сетей дает возможность несколько раз проанализировать построенную модель, выявить ее ошибки и недостатки, устранив которые, мы получим оптимальную картину исследуемого процесса.

Учитывая вышесказанное, можно отметить, что практика применения автоматизированных программных средств управления инвестиционным проектированием существует, но требует глубокого анализа для дальнейшего развития в данной сфере профессиональной деятельности.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Проведенный сравнительный анализ возможностей программных средств по управлению инвестиционными проектами позволил сделать некоторые обобщения (табл. 2).

В работе рассматриваются системы разного уровня управления и проводится сравнительный анализ ведущих программных продуктов разных разработчиков, как отечественных, так и зарубежных, являющихся поставщиками комплексных решений для управления, в том числе инвестиционными проектами, ресурсами и портфелями проектов.

Отметим основные тенденции и направления развития современных специализированных программных комплексов управления инвестиционными проектами. Большинство систем не рассматривают управление производственным типом ресурсов, управление производством материалов, не строят прогнозы результатов развития проекта. Однако отражение данных процессов очень важно при создании качественных моделей оптимизации управления процессами инвестиционного проектирования.

Также одним из минусов рассмотренных программных систем является отсутствие понятия «объем работ». Планирование осуществляется в терминах продолжительности операции. И если в одних типах инвестиционных проектов это не представляет серьезной проблемы, то в других, в частности связанных со строительством, создание модели проекта без применения данного понятия свидетельствует о том, что модель имеет серьезные упрощения, значительно обесценивающие получаемые решения. Например, если рассматривать каждую строительную операцию (работу) отдельно, то у вышеуказанных программных продуктов нет возможности произвести оптимизацию реализации проекта по нескольким критериям сразу. В этих продуктах оценка и оптимизация возможны только по одному, максимум двум параметрам, например стоимости и времени реализации проекта.

Современный уровень развития вычислительной техники позволил разработчикам программ календарного планирования не только снять большинство технических ограничений (на количество работ, ресурсов и т.д.), но и значительно расширить их функциональные возможности. Однако, помимо явных положительных тенденций, это привело к значительному усложнению как интерфейсной части самих пакетов, так и организационной части работы с программными средствами [5; 6; 10].

Нетрудно заметить, что теперь даже подготовленному специалисту в области управления инвестиционными проектами для эффективного использования вычислительных средств необходимо пройти обучение у производителя того средства, с которым он далее будет работать. В связи с этим затрудняется переход не только на пакет другого разработчика, но даже на следующую версию используемого продукта. Для предприятия это означает большие расходы, поскольку стоимость программного обеспечения западных разработчиков доходит до десятков тысяч долларов.

Отметим также, что разделение производителем версий на базовые и профессиональные, естественно, значительно различающиеся по стоимости, производится из общих маркетинговых соображений, а не из потребностей конкретного заказчика. Таким образом, для организаций зачастую возникает необходимость покупать более дорогую систему выбранного производителя, которая при текущем уровне потребностей будет использоваться далеко не в полном объеме, только потому, что базовая версия обеспечивает лишь минимум функциональных возможностей.

Несмотря на то что во всех программных средствах используется методология сетевого моделирования и планирования, эта методология скрыта (защищена) от пользователя. Часто предлагаемые методы работы оказываются не очень удобными и требуют дополнительного изучения.

Для российского рынка также остро стоит проблема локализации западно-

*Таблица 2 – Сравнительный анализ возможностей программных систем управления инвестиционными проектами*

| Параметр | MS Project | Suretrack | Spider Project Lite | Primavera Project Planner | Primavera Enterprise | Open Plan Professional | Spider Project Professional |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Представление исходных данных по проекту | | | | | | | |
| Структура работ | + | + | + | + | + | + | + |
| Календарь операций | + | + | + | + | + | + | + |
| Характеристики работ | | | | | | | |
| Длительность | + | + | + | + | + | + | + |
| Трудоемкость | + | + | + | + | + | + | + |
| Объем | – | – | + | – | – | – | + |
| Контрольное событие | + | + | + | + | + | + | + |
| Связи | | | | | | | |
| Стандартные типы связей | + | + | + | + | + | + | + |
| Временные задержки | + | + | + | + | + | + | + |
| Объемные задержки | – | – | + | – | – | – | + |
| Жесткие связи | – | – | – | – | – | – | + |
| Календари связей | – | – | + | – | – | + | + |
| Управление ресурсами и стоимостями | | | | | | | |
| Структура ресурсов | + | – | + | – | + | + | + |
| Календарь ресурсов | + | + | + | + | + | + | + |
| Структура затрат | – | – | + | – | + | + | + |
| Типы ресурсов | | | | | | | |
| Возобновляемые | + | + | + | + | + | + | + |
| Невозобновляемые | + | + | + | + | + | + | + |
| Производство | – | – | – | – | – | – | + |
| Роли | + | – | + | – | – | + | + |
| Мультиресурсы | – | – | – | – | – | – | + |
| Управление материалами | | | | | | | |
| Расход материалов | + | + | + | + | + | + | + |
| Производство материалов | – | – | – | – | – | – | + |
| Расход материалов ресурсами | – | – | + | – | – | – | + |
| Учет стоимостей | | | | | | | |
| Составляющие стоимости | – | – | + | – | – | – | + |
| Стоимости операций | + | + | + | + | + | + | + |

| Параметр | MS Project | Suretrack | Spider Project Lite | Primavera Project Planner | Primavera Enterprise | Open Plan Professional | Spider Project Professional |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Стоимость 1 ч работы ресурса | + | + | + | + | + | + | + |
| Стоимость единицы материала | + | + | + | + | + | + | + |
| Стоимость сверхурочной работы | – | + | + | + | + | + | + |
| Стоимость назначенного ресурса | – | – | + | – | – | – | + |
| Моделирование доходов | – | – | + | – | – | – | + |
| Мультивалютность | – | – | + | – | – | – | + |
| Планирование и распределение ресурсов | | | | | | | |
| Стандартный алгоритм (метод календарного планирования) | + | + | + | + | + | + | + |
| Обеспечение устойчивости расписания | – | – | + | – | – | – | + |
| Учет поставок | – | – | – | – | – | + | + |
| Учет финансирования | – | – | – | – | – | + | + |
| Обратное планирование | – | + | + | + | + | + | + |
| Учет приоритетов[1] | – | + | – | + | + | + | + |
| Контроль и оценка фактического исполнения | | | | | | | |
| Архивы проекта | – | – | + | – | – | + | + |
| Отчеты по факту за период | – | – | + | – | – | – | + |
| Анализ освоенных объемов | + | + | + | + | + | + | + |
| Тренды показателей | + | – | + | – | – | – | + |
| Моделирование рисков | – | – | – | – | + | + | + |
| Определение надежности исполнения сроков и стоимости проекта | – | – | – | – | + | + | + |
| Определение необходимых резервов | – | – | – | – | + | + | + |
| Анализ трендов | – | – | – | – | – | – | + |
| Мониторинг | | | | | | | |
| Отклонения от базового плана | + | + | + | + | + | + | + |
| Отклонения за период | – | – | + | – | – | – | + |
| Учет длительности | + | + | + | + | + | + | + |
| Учет ресурсов | + | + | + | + | + | + | + |
| Учет объемов | – | – | + | – | – | – | + |
| Учет затрат | – | – | + | – | – | – | + |

*Примечание*. [1] Как на уровне работ, так и на уровне проектов при ресурсном планировании мультипроекта.

Составлено автором на основании: Artemis Management Systems. URL: http://www.artemispm.com; Microsoft. URL: http://www.microsoftproject.ru; Primavera. URL: http://www.primavera.com; Spider Project. URL: http://www.spiderproject.ru; TurboProject. URL: http://www.turboproject.com.

го программного обеспечения. И если в последнее время русифицированная версия продукта появляется не намного позже оригинальной, то со специальной литературой возникают значительные задержки. Сложившиеся в России методы управления инвестиционными проектами отличаются от западных (см.: [1; 7–9; 11; 12]). В программных продуктах западных разработчиков эти особенности не учитываются, а возможности доработки и переконфигурирования, особенно алгоритмической части, доступны не во всех пакетах.

## АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ И ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

В статье проведен анализ существующих программных средств, автоматизирующих функции управления процессами инвестиционного проектирования. Определены положительные и отрицательные моменты традиционных подходов к технологиям управления инвестиционными проектами.

В результате анализа функциональных возможностей рассмотренных в статье программных продуктов и опыта практической работы с ними можно сделать вывод, что их основным недостатком, наряду с высокой стоимостью и невозможностью поддержки облачных сервисов, является качество используемых в них алгоритмов оптимизации управления инвестиционными проектами [2; 13].

Необходимы новые модели и методы решения задачи оптимизации управления процессом инвестиционного проектирования, которые смогут послужить основой для разработки, создания и применения соответствующих компьютерных информационных систем поддержки принятия управленческих решений хозяйствующими субъектами.

На основании проведенного анализа автором предполагается разработать программное решение, в котором будут реализованы сетевое экономико-математическое моделирование процессов инвестиционного проектирования и алгоритм, способный производить оценку данных, прогнозирование результатов и оптимизацию управления реализацией инвестиционных проектов сразу по нескольким параметрам. Одновременное использование нескольких оценок параметров модели поможет формировать оптимальные календарные планы инвестиционных проектов, снижая продолжительность и стоимость работ по проектам.

В заключение отметим, что новые технологии, основанные на оптимизационных алгоритмах и использующие современное программное обеспечение, облегчающее и ускоряющее реализацию технологии моделирования, будут являться гаратнией качества инвестиционных проектов и способствовать принятию инвесторами взвешенных решений. Для развития инструментария управления инвестиционным проектированием требуется глубокая проработка соответствующих экономико-математических моделей, механизмов, технологий, а также алгоритмов оптимизации управления проектами на основе сетевого моделирования.

Отметим также, что практическое применение новых моделей и методов для реализации процессов инвестиционного проектирования в меняющихся условиях деловой среды способствует эффективному развитию бизнеса и росту конкурентоспособности компании. Результаты исследования могут быть использованы любым хозяйствующим субъектом, осуществляющим инвестиционную деятельность в современных экономических условиях и стремящимся оптимизировать свои временные и стоимостные расходы. ■

## Источники


1. Беквит Г. Продавая незримое. Руководство по современному маркетингу услуг. М.: Альпина Паблишер, 2012.

2. Брагинский О.Б., Татевосян Г.М., Седова С.В. Методология обоснования инвестиционных программ и их оптимизация при ограниченных финансовых ресурсах (на примере химического комплекса) // Журнал Новой экономической ассоциации. 2014. № 3(23). С. 130–152.

3. Буценко Е.В. Моделирование инвестиционного проектирования сетевыми методами и его приложения // Известия Уральского государственного экономического университета. 2016. № 1(63). С. 126–136.

4. Буценко Е.В. Практика применения сетевого экономико-математического моделирования процесса инвестиционного проектирования // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2016. № 1(33). С. 147–158.

5. Васильева Л.Н., Муравьева Е.А. Методы управления инновационной деятельностью. М.: КноРус, 2005.

6. Иванов М.Ю. Автоматизация сетевого планирования и управления // Системы. Методы. Технологии. 2013. № 2(18). С. 63–69.

7. Клименко А., Клименко Э. Портфель проектов. Инструмент стратегического управления предприятием. М.: Альпина Паблишер, 2013.

8. Лучшая практика по стратегии / Чан Ким У. и др. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

9. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление проектами. 6-е изд. М.: Омега-Л, 2010.

10. Марковская Е.И. Организация финансирования инвестиционных проектов: теория и практика. СПб.: Издательство Политехнического университета, 2013.

11. Мередит Дж., Мантел С. Управление проектами. СПб.: Питер, 2014.

12. Точилин О.В. Инновационно-инвестиционное проектирование и оценка эффективности инвестиционных проектов в авиастроительном производстве. М.: Изд-во МАИ, 2014.

13. Шориков А.Ф., Султанахметов Д.Р. Выявление и анализ требований рынка программных средств управления строительными проектами // Информационные технологии и системы: тр. V Междунар. науч. конф. (Банное, Россия, 2016 г.). Челябинск: Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2016. С. 297–303.


## References


1. Beckwith H. *Selling the Invisible: A Field Guide to Modern Marketing* (Russ. ed.: Bekvit G. Prodavaya nezrimoe. Rukovodstvo po sovremennomu marketingu uslug. Moscow, Al'pina Pablisher, 2012).

2. Braginskiy O.B., Tatevosyan G.M., Sedova S.V. Metodologiya obosnovaniya investitsionnykh programm i ikh optimizatsiya pri ogranichennykh finansovykh resursakh (na primere khimicheskogo kompleksa) [Methodology of Investment Programs' Studying and Their Optimization in Bounded Financial Resources (the Case of Chemical Industry)]. *Zhurnal Novoy ekonomicheskoy assotsiatsii – Journal of the New Economic Association*, 2014, no. 3(23), pp. 130–152.

3. Butsenko Ye.V. Modelirovanie investitsionnogo proektirovaniya setevymi metodami i ego prilozheniya [Modelling in Investment Design Using Network Methods and its Applications]. *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta – Journal of the Ural State University of Economics*, 2016, no. 1(63), pp. 126–136.

4. Butsenko Ye.V. Praktika primeneniya setevogo ekonomiko-matematicheskogo modelirovaniya protsessa investitsionnogo proektirovaniya [The practice of using a network of economic and mathematical modelling of the process of investment planning]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal. Economics*, 2016, no. 1(33), pp. 147–158.

5. Vasil'eva L.N., Murav'eva Ye.A. *Metody upravleniya innovatsionnoy deyatel'nost'yu* [Methods for managing innovation activity]. Moscow, KnoRus Publ., 2005.

6. Ivanov M.Yu. Avtomatizatsiya setevogo planirovaniya i upravleniya [Automation of network planning and management]. *Sistemy. Metody. Tekhnologii – Systems. Methods. Technologies*, 2013, no. 2(18), pp. 63–69.

7. Klimenko A., Klimenko E. *Portfel' proektov. Instrument strategicheskogo upravleniya predpriyatiem* [Project portfolio. The tool of strategic management of the enterprise]. Moscow, Al'pina Pablisher, 2013.

8. Kim C.W. et al. *Luchshaya praktika po strategii* [Strategic planning best practices]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2014.

9. Mazur I.I., Shapiro V.D. *Upravlenie proektami* [Project management]. Moscow, Omega-L Publ., 2010.

10. Markovskaya Ye.I. *Organizatsiya finansirovaniya investitsionnykh proektov: teoriya i praktika* [Organization of financing of investment projects: theory and practice]. St Petersburg, Polytechnical University Publ., 2013.

11. Meredith J.R., Mantel S.J. *Project Management: A Managerial Approach* (Russ. ed.: Meredit Dzh., Mantel S. Upravlenie proektami. St Petersburg, Piter Publ., 2014).

12. Tochilin O.V. *Innovatsionno-investitsionnoe proektirovanie i otsenka effektivnosti investitsionnykh proektov v aviastroitel'nom proizvodstve* [Innovative and investment design and assessment of investment projects' efficiency in aircraft manufacturing]. Moscow, MAI Publ., 2014.

13. Shorikov A.F., Sultanakhmetov D.R. [Identification and analysis of market requirements for software tools for managing construction projects]. *Informatsionnye tekhnologii i sistemy: tr. V Mezhdunar. nauch. konf.* (Bannoe, Rossiya, 2016 g.). [Information technologies and systems. Proc. of 5th Int. sci. conf. Bannoye, Russia, 2016]. Chelyabinsk, Chlyabinsk State University Publ., 2016. Pp. 297–303.

Научно-аналитический журнал
# Управленец

## ТРЕБОВАНИЯ К МАТЕРИАЛАМ, ПРЕДСТАВЛЯЕМЫМ В НАУЧНО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ «УПРАВЛЕНЕЦ»

**Общие положения**

- К публикации принимаются статьи, соответствующие тематике журнала и настоящим требованиям. Представляемые материалы должны быть актуальными, обладать научно-практической значимостью и новизной.
- Статьи, направляемые в редакцию, рецензируются и в случае положительного заключения – редактируются. Редакция не согласовывает с авторами изменения и сокращения рукописи, не затрагивающие принципиальных вопросов.
- Статья, отправленная автору на доработку, должна быть возвращена в исправленном виде в максимально короткие сроки с ответами автора на замечания рецензента, а также пояснениями всех изменений, сделанных автором.
- Статьи аспирантов и соискателей могут приниматься к публикации без соавторства с доктором или кандидатом наук. Статьи, в число авторов которых входят студенты и магистранты, не принимаются к публикации.

Общее количество авторов статьи – не более трех.

**Материалы, представляемые авторами в редакцию**

Материалы пересылаются в редакцию по электронной почте.

Заявка на публикацию включают следующие файлы:

**1.** Файл, озаглавленный фамилиями авторов на русском языке и содержащий в указанном порядке:

1) 1–3 кода по классификации JEL;
2) сведения об авторах на русском языке*;
3) ключевые слова на русском языке (5–8 слов);
4) аннотацию на русском языке (100 –150 слов);
5) название статьи на русском языке;
6) текст статьи;
7) библиографический список на русском языке.

**2.** Файл, озаглавленный фамилиями авторов на английском языке и содержащий в указанном порядке:

1) перевод сведений об авторах на английский язык;
2) перевод названия статьи на английский язык;
3) перевод ключевых слов на английский язык;
4) перевод аннотации на английский язык;
5) перевод библиографического списка на английский язык.

**3.** Файлы с фотографиями авторов. Каждый файл должен быть озаглавлен фамилией автора. К публикации принимаются файлы в форматах JPEG или TIFF с разрешением 300 dpi (точек на дюйм), допускается 200 dpi.

* **Информация об авторе** должна содержать: фамилию, имя, отчество автора; ученую степень; ученое звание; должность; организацию, которую представляет автор; адрес организации; контактный телефон (с указанием кода города); e-mail. Адрес организации указывается в последовательности: почтовый индекс, страна, город, улица, дом.

Вся указанная информация подлежит публикации.

**Требования к оформлению рукописи**

Объем статьи – от 20 000 до 40 000 знаков с пробелами на листе формата А4 с полями по 2 см.

Текст набирается через полтора интервала, кегль – 14, гарнитура – Times New Roman.

Все страницы рукописи нумеруются.

Каждая таблица должна иметь название, каждый рисунок – подрисуночную подпись.

Уравнения, рисунки и таблицы нумеруются в порядке их упоминания в тексте.

Цветовое оформление графических элементов (рисунков, схем) должно использоваться исключительно в практических, а не декоративных целях.

**Требования к списку источников**

Список источников оформляется в алфавитном порядке: сначала русскоязычные источники, затем источники на иностранном языке в порядке латинского алфавита. Ссылки на использованную литературу оформляются квадратными скобками с указанием страницы (опубликованные источники).

Список должен включать не менее 10 источников, большую часть из них должны составлять «литературные» источники (монографии, научные статьи в рецензируемых научных изданиях). Нормативно-правовые документы, статистические материалы в список источников не включаются, при необходимости упоминаются в тексте статьи или выносятся в подстрочное примечание.

Самоцитирование не должно превышать 10%.

Рукописи, не соответствующие данным требованиям, возвращаются авторам.

Плата за публикацию статей не взимается.

Авторские гонорары редакцией не выплачиваются.

При опубликовании статьи заключается лицензионный договор с автором(ами). Бланк договора размещен на сайте журнала http://upravlenets.usue.ru/.

**Прием статей:**
Баусова Юлия Сергеевна
Телефон: (343) 221-26-33
e-mail: bausova@usue.ru

**Адрес редакции:**
Уральский государственный экономический университет
620144, РФ, г. Екатеринбург,
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45, каб. 355

**ЖУРНАЛ РЕКОМЕНДОВАН**
**ВЫСШЕЙ АТТЕСТАЦИОННОЙ КОМИССИЕЙ**
**МИНИСТЕРСТВА ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ**
**ДЛЯ ПУБЛИКАЦИИ НАУЧНЫХ РАБОТ,**
**ОТРАЖАЮЩИХ ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИЙ**

ЖУРНАЛ ВКЛЮЧЕН
В РОССИЙСКИЙ ИНДЕКС НАУЧНОГО ЦИТИРОВАНИЯ

ЖУРНАЛ ВКЛЮЧЕН В НАУЧНУЮ БАЗУ ДАННЫХ
EBSCO PUBLISHING (USA)

**WWW.USUE.RU**
**SCIENCE.USUE.RU**
**UPRAVLENETS.USUE.RU**

ISSN 2218-5003
9 772218 500009 00117