

# **Управление организацией**

### **Основные этапы эволюции финансового риск-менеджмента**

Понятие «менеджмент» достаточно быстро и прочно вошло в современный отечественный экономический лексикон, став по своей сути аналогом понятия «управление». Термин «менеджмент» многие полностью отождествляют с понятием «управление», считая введение слова «менеджмент» лишь данью моде. В настоящее время понятия «менеджмент» и «управление» чаще всего используются как понятия идентичные, взаимозаменяемые. Однако понятие «управление» более широкое [1].

В фундаментальном смысле «управление» — это всеобщая человеческая деятельность, являющаяся неотъемлемым элементом большинства видов труда, даже если в отношении их данный термин не употребляется. Именно отделение управленческой работы от производственной привело к возникновению самостоятельного вида деятельности — менеджмента, а затем и соответствующей специфической науки, обеспечивающей потребности профессионалов.

Иными словами, появление термина «менеджмент» — это необходимое уточнение понятия «управление» применительно к хозяйственной сфере, бизнесу, управлению в условиях рынка, т.е. менеджмент — это управление организацией, хозяйствующей в условиях рынка.

В основе термина «менеджмент» лежит английский глагол «to manage» (управлять). Отсюда термин «менеджмент» буквально означает «руководство людьми». Поэтому и в современной теории и практике под менеджментом понимается процесс руководства (управления) группами, коллективами.

Менеджмент можно определить как совокупность принципов, методов, средств и форм управления, направленного на рациональное использование всех ресурсов предприятия (организации) во имя достижения поставленных целей.

Риск-менеджмент представляет систему управления риском и экономическими (точнее финансовыми) отношениями, возникающими в процессе этого управления, и включает стратегию и тактику управленческих действий [2].

Считается, что становление финансового риск-менеджмента как самостоятельной области практической деятельности приходится на 1973 г. [3]. Этот год был отмечен тремя событиями, важность которых трудно переоценить:

- окончательным упразднением Бреттон-Вудской системы фиксированных валютных курсов;
- началом работы Чикагской биржи опционов (Chicago Board Options Exchange);
- опубликованием американскими учеными Блэком, Шоулзом и Мертоном ставшей впоследствии знаменитой модели оценки стоимости европейских опционов.

Переход к системе свободно плавающих валютных курсов в большинстве развитых стран поставил банки перед ранее не проявлявшейся угрозой потерь из-за резко возросшей волатильности валютных курсов и процентных ставок. Это дало мощный стимул к количественному измерению и управлению валютными и процентными рисками. Чикагская биржа опционов стала первым в мире организованным вторичным рынком опционов. До 26 апреля 1973 г. — даты начала функционирования биржи — опционные контракты не были стандартизованными, и сделки по ним заключались только на внебиржевом рынке, ликвидность которого поддерживали несколько дилеров. Стремительный рост использования опционов вывел Чикагскую биржу опционов на первое место в мире по объему торгов опционами и на второе место по обороту среди фондовых бирж США. Работа Блэка и Шоулза, увидевшая свет практически одновременно с созданием биржевого рынка опционов, была принята в качестве теоретической основы для оценки и управления рыночными рисками производных финансовых инструментов.

За последние тридцать лет финансовый риск-менеджмент прошел в своем развитии по крайней мере три «качественных скачка», связанных с появлением и распространением новых подходов к оценке основных видов финансового риска.

Первая и самая значительная революция в этой области произошла в конце 80-х— начале 90-х годов XX в. с появлением стоимостной меры риска [value at risk—VaR). Этот показатель получил широкое признание финансовых институтов, а затем и регулирующих органов после открытия в октябре 1994 г. банком J. P. Morgan свободного доступа в Интернет к разработанной им системе RiskMetrics и одновременного опубликования подробной технической документации, описывающей методику расчета показателя VaR.

Второй «качественный скачок» в развитии финансового риск-менеджмента пришелся на середину 90-х годов. Он был связан с успешным применением подхода к оценке кредитного риска ссудного портфеля, аналогичного концепции VaR для рыночного риска. Начало этого этапа обычно ассоциируется с разработкой банком J. F. Morgan системы CeduMetrics, описание которой было опубликовано в 1997 г. В результате появилась возможность рассчитывать интегральный показатель ожидаемых потерь вследствие рыночного и кредитного рисков в масштабе всего банка, что впервые позволило говорить об «интегрированном» риск-менеджменте.

Наконец, третья «революция» в сфере финансового риск-менеджмента началась в конце 90-х годов и продолжает стремительно набирать темпы в настоящее время. Сущность этого этапа состоит в попытке разработать общий подход к количественной оценке разнообразных операционных рисков в виде стоимостной меры риска— «операционного VaR», что позволило бы получить действительно интегральную оценку подверженности основным видам риска в масштабе всего предприятия [4].

#### **Литература**

1. Грибов В.Д. Менеджмент: учебное пособие / В.Д. Грибов. – М.: КНОРУС, 2007. – С. 7
2. Литовских А.М. Финансовый менеджмент. Конспект лекций. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2009. – С. 53
3. Энциклопедия финансового риск-менеджмента. / Под ред. А.А. Лобанова и А.В. Чугунова. – М.: Альпина Паблшер, 2003. – С. 524
4. Энциклопедия финансового риск-менеджмента. / Под ред. А.А. Лобанова и А.В. Чугунова. – М.: Альпина Паблшер, 2003. – С. 524-526

### **Проблемы внедрения организационной культуры на предприятии**

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

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

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

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

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

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

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

В процессе такой работы ее результатом становится опыт, знания, видение каждого участника. В проблемно-ориентированной игре все равны. Административные должности на период игры "ликвидируются". На этой базе постепенно формируются взаимоотношения, которые сближают разные взгляды, мнения, опыт и позволяют построить новую организационную культуру [2].

Лидеры, выступающие на конференциях, сдают рефераты своих выступлений руководителям игры. Аналогично сдают свои записи и оппоненты от каждой группы. Проводится видеозапись всех конференций проблемно-ориентированной игры, таким образом, фиксируются вопросы, ответы и дискуссионные моменты. Свои записи ведут также руководители игры, члены экспертной комиссии и игротехники-методисты. На основе всех

собранных материалов был подготовлен совместный отчет по игре, в котором представлены миссия, базовые цели и кодекс поведения сотрудников от каждой группы.

Комиссия, созданная руководством предприятия, обобщила полученные материалы и на основе их разработала единый проект философии управления. Данный проект детально рассматривался на совещании у генерального директора и был принят за официальную концепцию.

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

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

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

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

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

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

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

### **Литература**

1. Катков В.М., Галкина Ю.Е. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии. Современное предпринимательство: социально - экономическое измерение: Монография / Под общей ред. Проф. О.И. Кирикова. Книга 10. – Воронеж: ВГПУ. – 2005. – С. 91-104.

2. Катков В.М., Галкина Ю.Е. Технология формирования организационной культуры на промышленном предприятии. Управление человеческими ресурсами: теория и практика: Материалы всероссийской научно--практической конференции. – Нижний Новгород: 11-12 ноября 2008 г.. – Н. Новгород: НИМБ, 2008. – 299 с.

### **Логистическая модель управления учебно-методической работой кафедры вуза**

Логистика, как экономическая деятельность, включает управление всеми видами потоков (материальными, людскими, энергетическими, финансовыми и др.), существующими в экономических системах.

Образование напрямую связано с развитием экономики, поэтому логистический подход нашел себя и в образовательной сфере, в которой человеческий ресурс выступает в форме капитала. Социальные и культурные выгоды высшего образования не только способствуют улучшению социальной обстановки, они имеют и прямой экономический эффект.

В сфере образования традиционно выделяют следующие виды логистики: информационная логистика, образовательная логистика и педагогическая логистика.

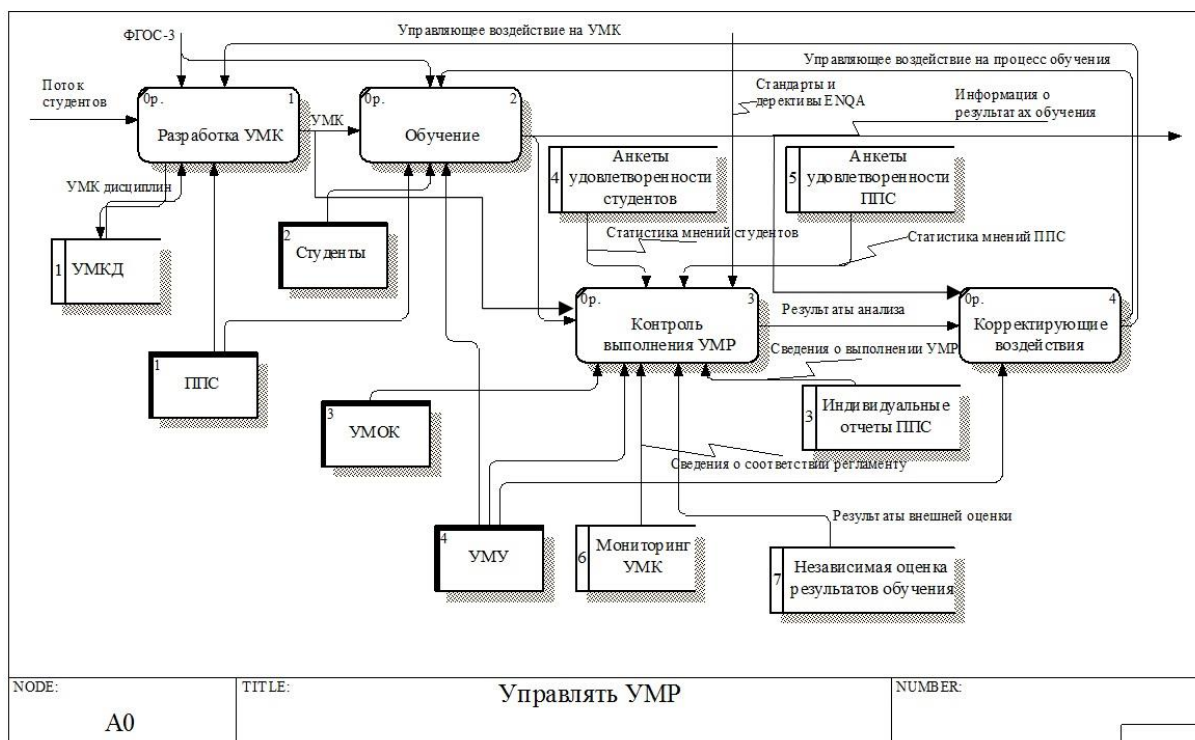
Информационная логистика, как один из видов логистической деятельности, занимается в том числе и рассмотрением вопросов функционирования ИТ в новой образовательной среде (ФГОС-3), изучением вопросов анализа, построения и сопровождения информационных систем вуза, что позволяет с позиции системного подхода оценить эффективность управления вузом, институтом, факультетом, кафедрой.

Применительно к логистике информационный поток – это совокупность циркулирующих в рамках логистической системы (которая представляет собой упорядоченное множество элементов, находящихся в определенных связях друг с другом, образующих определенную целостность и выполняющих те или иные функции логистики), а также между логистической системой и внешней средой сообщений, необходимых для контроля и управления логистическими операциями. [1]

Для образовательного учреждения логистической системой является информационная система вуза. Информационный поток, работающий на основе принципов информационной логистики, заложенных Б. Гейтсом, позволяет соединить все образовательное пространство вуза в единую систему.

Основной частью образовательного пространства вуза является кафедра. Для эффективного управления кафедрой необходим систематический мониторинг и оценка качества учебно-методической работы; анкетирование студентов, преподавателей и работодателей; анализ объективных данных внешнего независимого контроля; для получения результатов, соответствующих возможностям и запросам студентов и возможных работодателей. Постоянный мониторинг, оценка с соответствующими корректирующими воздействиями на учебно-методическую работу кафедры позволят повысить востребованность выпускников кафедры на региональном рынке труда.

Для моделирования информационного потока процесса управления учебно-методической работой кафедры может быть использована технология структуризации бизнеса - DFD - технология (Data Flow Diagrams – диаграммы потоков данных). С их помощью система разбивается на функциональные компоненты (процессы) и представляется в виде сети, связанной потоками данных (рис.1).



**Рис.1. DFD-модель процесса управления учебно-методической работой кафедры**

Под информационными элементами подразумеваются различные типы входных и выходных данных процесса управления учебно-методической работой кафедры: поток студентов, УМК дисциплин информация о результатах обучения, статистика мнений студентов, статистика мнений ППС, сведения о соответствии регламенту, результаты внешней оценки, сведения о выполнении УМР, результаты анализа, управляющее воздействие на УМК, управляющее воздействие на процесс обучения, стандарты и директивы ENQA, ФГОС-3.

Для анализа информационных потоков процесса управления учебно-методической работой кафедры исходными являются данные о парных взаимодействиях (отношениях) между информационными процессами.

### Литература

1.Трофимова О.А., Захарова Л.А. Логистический подход к управлению потоками в образовательных учреждениях // Педагогическое образование в России. 2014. № 2. – С.84-87.

### **Мотивация труда персонала организации как фактор совершенствования ее деятельности**

Предпринимательство в России характеризуется большой долей риска, поэтому руководители особое внимание уделяют мотивации персонала, позволяющей заинтересовать всех сотрудников в максимальном использовании своего творческого потенциала в интересах предпринимателей и всего коллектива предприятия. Изучение проблем мотивации персонала с целью совершенствования деятельности организации было проведено на примере ОАО «ФИНОТДЕЛ» г. Таганрог.

Основным принципом, лежащим в основе системы мотивации труда в компании «Финотдел», является принцип принуждения, поэтому главный недостаток такой системы заключается в низком уровне материальной заинтересованности персонала. Так, за последние два года компания ни разу не индексировала уровень заработной платы, более того, а в 2013г. руководством организации было принято решение о понижении фиксированной окладной части заработной платы на 20%, что вызвало волну массового увольнения сотрудников по собственному желанию. Система премирования развита достаточно слабо, система депремирования перекрывает возможность получения менеджерами и руководителями офисов ежемесячной премии. Например, чтобы менеджер получил ежемесячную премию в размере 25% от оклада, ему необходимо обеспечить минимальный уровень (5%) новой просроченной задолженности от клиентов компании до конца календарного месяца, что бывает достаточно редко (возможно 2-3 раза за 12 месяцев).

Для изучения мнения сотрудников организации об организации труда и его мотивации в ОАО «ФИНОТДЕЛ» г. Таганрог в апреле 2014 г. было проведено социологическое исследование, в котором приняло участие 30 респондентов. Исследование проводилось методом анкетирования. Разработка анкет, опрос и обработка результатов были проведены по известным методикам [2]. Характеристики выборки: а) по полу – мужчины (30,0 %), женщины (70,0 %); б) по возрасту – до 30 лет 47,4%, от 31 года до 50 лет – 52,6%, свыше 50 лет – 0%; в) по социальному статусу – рабочие (70,0 %), служащие (30,0 %); г) по семейному положению – одинокие люди (16,7%), семьи из двух человек без детей (53,3 %), семьи с 1-2 детьми (30,0 %); д) по среднемесячному доходу на 1 чел. – менее 5 тыс. руб. /мес.чел. (3,3 %), от 5 до 10 тыс. руб./мес.чел. (50,0 %); от 10 до 15 тыс. руб. /мес.чел. (30,0 %), свыше 15 тыс. руб. /мес.чел. (16,7%); е) по образованию – высшее образование (56,7 %), неоконченное высшее (43,3 %); ж) по общему трудовому стажу – до 5 лет (23,3%), от 6 до 15 лет (56,7%), более 16 лет (20%); з) стаж работы в организации ОАО «Финотдел» до 1 года (50%), от 1 до 3 лет (43,3%), от 3 до 5 лет (6,7%).

Результаты проведенного социологического опроса показали, что в организации преобладает мотивация, основанная на принуждении, т.к. этот вариант ответа выбрали 63% сотрудников. Мотивация труда на основе вознаграждения занимает второе место с результатом 27%, на последнем месте оказалась солидарность (10%), которую одни сотрудники рассматривали как взаимовыручку, а другие как благоприятный микроклимат.

С системой мотивации труда тесно связана система его организации и стимулирования, поэтому в анкете предлагались вопросы и такого характера. Систему стимулов труда и организацию его оплаты в целом получила удовлетворительную оценку, т.к. большинство опрошенных (49%) поставило оценку в 3 балла, 41% склонился к низкой оценке (2 балла), 6,7% считают хорошей и 3,3% очень низкой (1 балл). Определение должностных обязанностей, прав и полномочий сотрудников в организации 46,7% анкетированных считают высоким (5 баллов), 36,7% хорошим (4 балла), 16,6% удовлетворительным (3 балла). Оценка системы организации труда персоналом показала, что большинство респондентов (60%) считают, что



она организована хорошо (4 балла), в два раза меньше голосов (30%) отдано за оценку удовлетворительно (3 балла), 10% сотрудников считают, что система развита плохо (2 балла).

Среди материальных форм стимулирования персонала большинство работников склоняются к заработной плате и премии: эти варианты набрали равное количество голосов – 30%. 23,3% склоняются к варианту другое, подразумевавшим в расшифровке респондентов выплату бонусов, которые не имеют отношения к премии и заработной плате и размер которых не ограничен). 16,7% респондентов выделяют для себя такой вид материального стимулирования как дополнительные выплаты. В то же время сотрудники считают, что реально из условно нематериальных форм стимулирования в компании используется только одна – это обучение персонала (100%). Нематериальные формы стимулирования персонала в организации получили следующие ранги: 1) общественное признание – 76,6%, 2) трудовое или организационное стимулирование – 10%, 3) стимулирование свободным временем – 3,3%, а 6,7% опрошенных выбрали вариант «другое» с разнообразными формулировками. Поэтому в настоящее время доминирующей формой нематериального стимулирования в организации является общественное признание. Система мотивации труда в целом получила такие оценки: «удовлетворительно» – 70%, «хорошо» – 6,7%, «плохо» – 16,6% и «очень плохо» – 6,7.

Таким образом, для совершенствования деятельности рассматриваемой компании можно использовать следующие мероприятия в плане улучшения мотивации персонала:

1) включение в систему материального стимулирования, кроме зарплаты и премий (бонусов), таких форм как пенсионные накопления, оплату обучения работника или его детей, беспроцентные займы на покупку дома или машины, оплату питания или проезда работников, оплату отдыха работника и т.п.; 2) развитие таких форм нематериального стимулирования как трудовое или организационное стимулирование, а также стимулирование свободным временем

#### **Литература**

1. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальной реальности. – М.: Добросвет, 2003. – 596 с.

### **Оценка надежности коммерческих банков на основе рейтингования**

Для оценки финансового положения любой коммерческой организации, в том числе и банка, применяется понятие надежности. Под «надежностью» [4] понимается обобщающая характеристика текущего финансово-экономического состояния кредитной организации и перспектив ее развития, полученная на основе дистанционного анализа его официальной и публикуемой отчетности. Специфика деятельности институтов, работающих с привлеченными денежными средствами, добавляет значимости определения устойчивости и платежеспособности кредитных организаций.

Таким образом, надежность банка – балльный показатель, который учитывает важнейшие параметры деятельности банка, качество его пассивных и активных операций. Основными оцениваемыми аспектами служат: достаточность собственных средств, структура привлеченных средств, ликвидность и рисковость активов и в целом рентабельность деятельности организации.

Рейтингование является самым распространенным методом оценки деятельности банка и в том числе его надежности. Под банковским рейтингом понимают [4] систему оценки деятельности кредитной организации, основанную на ряде значимых показателей ее работы, собранных в комплексную оценку по всем критериям, которые были проанализированы. В основе рейтинга лежит обобщенная характеристика по определенному признаку, позволяющая группировать коммерческие банки в определенной последовательности по степени убывания значения данного признака и выявлять проблемные организации.

Значимость оценки надежности банков для выявления наиболее эффективно работающих привела к появлению разнообразных институтов, занимающихся рейтингованием кредитных организаций. В основном, агентства ориентируются на анализ финансово-экономической деятельности по данным публикуемой отчетности, но также могут использовать и субъективные оценки своих экспертов и клиентов банков.

В России начало составления рейтингов коммерческих банков было положено в 1993 году группой независимых экспертов, которыми была собрана информация о размерах уставных капиталов, валюте балансов, кредитном портфеле, балансовой прибыли и эффективности деятельности крупных банков. Вначале представленной информации не хватало обобщенности, обоснованности, выявлению характерных черт и закономерностей развития различных кредитных институтов, что не давало полной картины о надежности банка, направлениях использования его ресурсной базы.

В настоящее время для оценки устойчивости и платежеспособности банков используется система рейтингов.

Наиболее объективную рейтинговую оценку коммерческих банков в России осуществляет Банк России. Его основная цель - регулирование рисков, принимаемых банками, и осуществление надзорных функций с целью выявления проблем в деятельности банка как общественного института, и, в конечном счете, регулирование денежно кредитной системы РФ. Согласно Инструкции Банка России № 139-И от 3.12.12 года «Об обязательных нормативах банков» [1] для оценки надежности кредитных организаций установлены числовые значения и методика расчета таких обязательных нормативов банков, как: достаточность капитала, показатели ликвидности активов, риск невозврата кредита крупным заемщиком или инсайдером банка, объем вложений в деятельность других предприятий.

В международной практике распространенным методом анализа банковской деятельности является CAMELS, который строится на следующих показателях: коэффициенты для оценки достаточности капитала («С» - Capital adequacy); коэффициенты для оценки качества активов («А» - Asset quality); показатели оценки деловой активности («М» - Management); коэффициенты для оценки финансовой устойчивости («Е» - Earnings); показатели оценки

ликвидности («L» - Liquidity); коэффициенты для оценки чувствительность к процентному риску («S» - Sensitivity to risk).

Следующая методика (Методика АСВ) составлена на основе Указания ЦБ РФ от 16.01.04 г. № 1379-У "Об оценке финансовой устойчивости банка в целях признания ее достаточной для участия в системе страхования вкладов" [2]. Ее применение позволяет обобщить по отдельным группам показателей результат работы банка. Это группы показателей оценки капитала, активов, ликвидности, качества управления банком, его операциями и рисками, доходности.

Еще одним инструментом оценки надежности коммерческого банка служит анализ финансово-хозяйственной деятельности в соответствии с Указанием ЦБ РФ от 30.04.08 г. N 2005-У "Об оценке экономического положения банков" [3]. Исследование осуществляется по результатам оценок: капитала, активов, доходности, ликвидности, обязательных нормативов ЦБ РФ.

Методика Кроморова В.С. служит для определения рейтинга надежности банка на основе системы показателей, оценивающих степень риска его операций (достаточность капитала, ликвидность, кредитные риски). Сущность методики заключена в возможности расчета коэффициентов покрытия различных видов рисков созданными резервами.

Российский банковский форум оценивает рейтинг банков по следующим показателям: активы

- нетто, собственные средства, прибыль до уплаты налогов. И на основе этих финансовых показателей получает результаты текущего финансового положения банка и возможных тенденций его изменения.

Справочно – информационный портал Moneyzzz.ru, предоставляющий информацию о финансах, банках, банковских продуктах в России, оценивает надежность банков с целью рекомендации их клиентам для вложения средств. Поэтому группирует кредитные организации на:

- надежный банк - рекомендуется для вложений, превышающих лимит страховки от АСВ (700000 рублей);
- относительно надежный банк - рекомендуется для вложений, ограниченных страховкой от АСВ (700000 рублей);
- ненадежный банк - не рекомендуется для открытия и пополнения вклада на любую сумму.

Информационное агентство «Банки.ру» рассчитывает показатели деятельности банков на основе их отчетности и определяет их рейтинги:

- народный - оценка частных мнений посетителей банков на основе уровня обслуживания и степени соответствия предлагаемых продуктов заявленным условиям.

- на основе финансовых показателей (активы нетто, чистая прибыль, капитал, кредитный портфель, в т.ч. просроченная задолженность, вклады физических лиц, вложения в ценные бумаги;

- кредитные рейтинги строятся на основе оценок специализирующихся агентств. На сайте «Банки.ру» использованы результаты рейтингования банков следующих агентств: международные (8&P, Moody's, Fitch); российские (Рус-рейтинг, Эксперт РА, НРА, АК&М).

### **Литература**

1. Инструкции Банка России № 139-И от 3.12.12 года «Об обязательных нормативах банков» – Режим доступа: <http://www.Consultant.ru>

2. Указания ЦБ РФ от 16.01.04 г. № 1379-У «Об оценке финансовой устойчивости банка в целях признания ее достаточной для участия в системе страхования вкладов» – Режим доступа: <http://www.Consultant.ru>

3. Указанием ЦБ РФ от 30.04.08 г. N 2005-У «Об оценке экономического положения банков» – Режим доступа: <http://www.Consultant.ru>

4. Киреев В.Л. Банковское дело: учебник / В.Л. Киреев, О.Л. Козлова. – М.: КНОРУС, 2012. – С. 112.

### **Международные академические студенческие обмены как показатель конкурентоспособности современного ВУЗа**

Подписание Россией Болонской Декларации в 2003 году вывело российское образование на международный рынок образовательных услуг. В результате этого перед многими российскими ВУЗами остро встал вопрос конкурентоспособности как в России, так и за рубежом. Как известно, конкурентоспособность ВУЗа в целом обеспечивается качеством образования и всесторонним развитием студентов и выпускников; качественным уровнем профессорско-преподавательского состава; методическими, научными и техническими средствами обучения; имущественной обеспеченностью (наличие учебных и вспомогательных корпусов, общежитий, собственной библиотеки и ее укомплектованность, соотношение лекционных аудиторий и аудиторий для проведения семинарских, практических и лабораторных занятий и пр.)

В связи со спецификой и сложившейся в России ситуацией, студенты и выпускники медицинских ВУЗов на первый взгляд находятся в более выигрышном положении. Однако реформирование сферы здравоохранения и оптимизация трудового потенциала медицинских учреждений вынуждает будущих медицинских работников «улучшить свое портфолио». Таким образом, участие студента в международном академическом студенческом обмене (МАСО) выступает как существенный показатель конкурентоспособности студента.

МАСО в Ставропольском государственном медицинском университете (СтГМУ) осуществляются в соответствии с договорами университета с вузами-партнерами, соглашениями с российскими и международными организациями и фондами, по личной инициативе обучающегося. СтГМУ сотрудничает с некоммерческим партнерством «Национальный союз студентов-медиков» (НССМ), объединяющим медицинские вузы 14 городов Российской Федерации. В свою очередь, НССМ является полноправным членом Международной федерации ассоциаций студентов-медиков (The International Federation of Medical Students' Associations – IFMSA) и Международной ассоциации студентов-стоматологов (IADS – International Association of Dental Students). Эти организации ежегодно организуют стажировки более 10000 студентов из 90 стран мира [1].

Участие в МАСО дает шанс посетить другие страны, поработать в передовых клиниках мира с использованием самого современного оборудования, усовершенствовать свое знание иностранного языка, получить сертификат IFMSA и IADS, признаваемый во всем мире. Эта программа дает уникальную возможность познакомиться с системой организации здравоохранения в других странах «изнутри», перенять опыт зарубежных специалистов, изучить культуру различных народов и просто завести множество друзей по всему миру. Так, как поделился впечатлениями один из студентов СтГМУ, проходивший практику в г. Иоаннита (Греция): «Нас было 43 человека с 28 различных стран: от Бразилии до Японии».

Конечно, это и большая ответственность. Поэтому студенты СтГМУ, желающие участвовать в МАСО проходят серьезный отбор: учитываются хороший уровень знания английского языка (не ниже уровня Intermediate), возможность свободного общения на английском языке, самостоятельного заполнения документов; высокая успеваемость (по результатам балльно-рейтинговой системы оценки); ответственность, высокие личностные характеристики (характеристика деканата, рекомендации группы); самостоятельность – возможность выезда за рубеж, способность адаптироваться в другой стране, климатической зоне и т.д.; коммуникабельность, способность и стремление к саморазвитию и освоению нового.

Как правило, организация студенческого обмена проходит во время летних каникул: в июле-августе студенты СтГМУ отправляются на месяц на стажировку в заграничные университеты, а в СтГМУ встречают иностранных гостей. СтГМУ начал МАСО только в 2011

году, но при этом каждый год число участников обмена с обеих сторон росло, исключением лишь стал 2014 год. Так, если в 2011 году только 8 студентов поехало на практику за рубеж, то уже в 2012 году их было 20, в 2013 году – 21, а в 2014 году – 22 студента. Среди стран, принимающих ставропольских студентов-медиков за названный период, можно назвать такие страны как Сербия, Польша, Литва, Армения, Франция, Словакия, Венгрия, Таиланд, Чехия, Италия, Болгария, Каталония, Португалия, Турция, Бразилия, Хорватия, Греция, Черногория, Германия, Азербайджан. В СтГМУ же прошли практику студенты из Румынии, Польши, Италии, Хорватии, Сербии, Литвы, Латвии, Эстонии, Словении, Болгарии, Греции, Турции, Мексики, Чехии, Армении, Туниса. В 2011 году СтГМУ принял 2 студента, в 2012 году – 11, 2013 году – 19, 2014 году – 8 студента.

Результатом летней практики помимо сертификата IFMSA или IADS для каждого студента является неоценимый практический медицинский опыт, опыт общения с зарубежными врачами, преподавателями и студентами, практику в общении на английском языке, ознакомление с другой страной, ее обычаями и культурой, традициями, а может и стать немного самостоятельнее. Сказанное, позволяет повысить конкурентоспособность не только самого студента, но и ускорить интеграцию университета в международное образовательное пространство, а следовательно и стать более конкурентоспособным.

#### **Литература**

1. <http://stgmu.ru/?s=academy&k=departments&id=89&page=355>

**Внутрифирменное предпринимательство (интрапренерство):  
 сущность, содержание, предпосылки развития**

В настоящее время в теоретических исследованиях рассматривается не только предпринимательство как способ ведения дел на самостоятельной независимой основе, но и внутрифирменное предпринимательство, или интрапренерство.

Американский исследователь Г. Пинчот в 1985 году обозначил термином «интрапренерство» современную разновидность компании, представляющую собой самоорганизующуюся систему, чьи подразделения и работающие в них люди имеют невиданные, по сравнению с традиционными корпоративными структурами, возможности и свободу действий [1].

В настоящее время «интрапренерство» можно перевести как «внутрифирменное предпринимательство» и, как компанию, в которой доминируют его принципы. Сразу же после появления новый термин был распространен между специалистами и консультантами.

Интрапренерство можно рассматривать как деятельность по производству и реализации товаров и услуг на основе интеграции предпринимательских возможностей личности и предприятия действий [2]. Интрапренерство выступает также как форма создания и финансирования технологических компаний.

Новые компании создаются как юридические лица, как компании, выделившиеся из состава родительской компании, что позволяет им полнее использовать свой потенциал.

Создающиеся внутри фирмы новые технологические компании пользуются всеми преимуществами ресурсов материнской организации, ее торгового имени и авторитета. Автономия для новой технологической компании означает независимость. Но мнению П. Друкера «главным препятствием к предпринимательству» является уже действующее предприятие действий [3].

В основе эффекта предпринимательства лежит новаторская, инициативная деятельность человека, мобилизующего все свои силы, целеустремленно использующего все возможности для достижения поставленной цели и несущего полную ответственность за свои действия.

В основе внутрифирменного предпринимательства лежит создание условий для предпринимательской деятельности, стимулирование и реализация предпринимательских возможностей сотрудников на основе использования ресурсов и организационно-производственных возможностей предприятия-интрапренера. Внутрифирменное предпринимательство имеет свои достоинства и недостатки (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительная характеристика внутрифирменного предпринимательства и индивидуального предпринимательства действий [4]

Наименование предпринимательства	Преимущества	Недостатки
Внутрифирменное предпринимательство	доступность финансов предприятия-партнера организационно-технологическая помощь при реализации идеи; возможности получения помощи в форс-мажорных обстоятельствах; возможности использования предпринимательской структурной системы	бюрократизация, рутинный характер деятельности, затрудняющий принятие и возникновение идеи; ограничение предпринимательской деятельности интрапренера принятыми организацией-учредителем рамками; - необходимость первоочередного учета

	продвижения и сбыта предприятия-учредителя; возможности использования опыта, деловой хватки, маркетинга и т. д.	интересов предприятия-учредителя; - погоня предприятия-учредителя за краткосрочными успехами
Индивидуальное предпринимательство	- полная свобода в своих действиях; - повышенная мотивация; - максимальная мобилизация своих сил и средств для решения поставленной задачи	недостаток финансов и прочих ресурсов для реализации идеи; - сложности технологические, организационные, которые надо решать самостоятельно; - не на кого рассчитывать при появлении форс - мажорных обстоятельств

Возникновение интрапренерства было обусловлено объективными тенденциями социально-экономического развития общества и с переходом многих крупных производственных структур на предпринимательскую форму организации производства (табл.2).

Таблица 2

Предпосылки развития интрапренерства действий [5]

Наименование предпосылок	Содержание предпосылок
Социальные	Возросший уровень образования и самосознания
Психологические	Стремление к самостоятельности, самореализации
Экономические	Консерватизм традиционной организации;
Ускорение научно-технического прогресса;	Успешная конкуренция со стороны малого бизнеса

В социальной среде произошло удовлетворение базовых потребностей человека, связанных с его выживанием и физической безопасностью. Доминирующими для многих предприятий становятся социальные аспекты мотивации деятельности человека. Люди все больше стремятся к самостоятельной деятельности, к самовыражению. Недооценка мотивов персонала приводит к снижению интереса к работе, к снижению производительности, к уходу с работы в поисках возможности для самореализации и творчества действий [6]. Другой причиной интереса к интрапренерству стала тенденция ускорения научно-технического прогресса, появление новых технологий с целью получения конкурентных преимуществ, требующих быстрого внедрения, что часто вступает в противоречие с текущими задачами, решаемыми на предприятии.

Таким образом, реализация возможностей интрапренерства на действующих предприятиях позволяет им решать указанные выше проблемы и обеспечивать свою конкурентоспособность.

#### Литература

1. Предпринимательство в конце XX века / под ред. А. А. Дынкин, А. Р. Стерлин. – М.: Наука, 2002.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер Ком, 2003.
3. Лебедева О. А. Лыгина Н. И. Маркетинговые исследования рынка. – М.: Форум – Инфра – М., 2005.
4. Рощин С. К. Предпринимательская деятельность: психология и идеология // Психологический журнал, 2003, № 1.

5. Томилов В. В., Крупанин А. А., Хакунов Т. Д. Маркетинг и интрапренерство в системе предпринимательства. – М.: Прогресс, 2004.
6. Предпринимательство в конце XX века / под ред. А. А. Дынкин, А. Р. Стерлин. – М.: Наука, 2002.
7. Потенциал предпринимательства в условиях инновационной экономики / Р.Н.Федосова, К.В. Тлябичев, А.А. Юссуф // Российский экономический интернет – журнал, 2011, № 2.



### **Стратегический анализ деятельности рекламного агентства**

Стратегический анализ деятельности организации очень важен для оценки её конкурентоспособности. Оценка конкурентоспособности предприятия позволяет ему решить различные задачи: определить свое положение на определенном рынке, разработать тактические и стратегические мероприятия эффективного управления, выбрать партнеров для совместной деятельности.

В связи с этим, цель данной работы состоит в проведении стратегического анализа деятельности рекламного агентства, определения проблемных зон и выработке оптимальных способов их решения.

Для достижения поставленной цели было проведено исследование внешней и внутренней среды рекламного агентства «А-Реал», действующего в конкурентной среде Ростовской области, по основным направлениям стратегической деятельности. По результатам PEST-анализа были выявлены основные угрозы, относящиеся к политическим и экономическим факторам – это уровень инфляции, налоговая политика, ужесточение закона «О рекламе», политика муниципалитета и регулирование по размещению рекламных конструкций Федеральной антимонопольной службой и другими уполномоченными органами власти. Данные угрозы влияют на деятельность не только рекламного агентства «А-Реал», но и конкурентов. Чтобы работа агентства была эффективна необходимо следить за изменением законодательства, налогового и экономического состояния города и всей страны. Более подробно стратегические возможности и перспективы, были выявлены после проведения SWOT-анализа.

В частности, одной из проблем внутренней среды является наличие небольшой доли брака продукции. Во избежание недовольства необходимо разработать программу по контролю качества печатной продукции. В данную программу должны входить технические требования, которые учитывают особенности печатного и послепечатного оборудования. Так как оборудование у всех разное, то и технические требования индивидуальны. Заказчикам должны быть предоставлены требования подачи готовых макетов (если это крупная компания и у неё уже есть наработки по дизайну). Эти требования должны учитывать тип печати, формат файла, размер изделия, цветность и т.д. ООО «А-Реал» большое внимание уделяет именно изготовлению оригинал-макета, поэтому в архиве агентства, эти требования есть. Для решения проблемы необходимо разработать еще и технические требования, которые помогут менеджерам проекта и клиентам избежать возможную долю брака.

Ещё одной проблемой внутренней среды является долговременное исполнение заказов. Срок изготовления офсетной и шелкографической продукции в ООО «А-Реал» в среднем от 5 до 7 дней, это зависит от цветности изделия и тиража. Многим клиентам нужно получить продукцию быстрее. Сократить время изготовления такой печатной продукции поможет принятие в штат дополнительного высококвалифицированного сотрудника по этому направлению.

Помимо проблем внутренней среды были выявлены сложности в деятельности агентства, продиктованные внешней средой.

Во-первых, это ужесточение конкурентной борьбы. В связи с этим фирма должна наметить расширение ассортимента рекламных продуктов и выгодную ценовую политику, отличную от конкурентов, провести поиск путей повышения узнаваемости РА «А-Реал».

Во-вторых, колебания спроса на рекламную продукцию, которые можно компенсировать поиском новых клиентов и использованием системы скидок.

В-третьих, неблагоприятные погодные условия, отрицательно действующие на наружные рекламные конструкции. Во избежание непредвиденных ситуаций во время непогоды,

необходимо постоянно проверять и если необходимо укреплять конструкции заказчиков, строить рекламные конструкции из стойких материалов по отношению к внешней среде.

Практическая реализация выявленных мер предполагает покупку нового оборудования, позволяющего оказывать услуги 3D печати (изготовление оригинальных аксессуаров, предметов интерьера, макеты продукции на выставки или презентации, макеты зданий, объемные планы помещений с мебелью, прототип изделия, для анализа на этапе проектирования; логотип фирмы, элементы рекламных вывесок и др.); печати термоэтикеток (белые этикетки из термобумаги в рулонах, печать осуществляется путем прямого нагрева выборочных точек движущейся этикетки термопечатающей головкой принтера), изготавливать упаковки и картонные коробки. Проблемы, возникающие с наружной рекламой, можно преодолеть через следующие услуги: наклейки на дорожный транспорт, полная оклейка кузова цветной пленкой, либо пленкой с печатью), производство уличных конструкций (уличная мебель и осветительные приборы выступает в качестве рекламного носителя - лавочки, фонари, урны), световые рекламные ограждения – двусторонний короб с внутренней подсветкой, объединяющий в себе функцию рекламного носителя и дорожного ограждения, производство светодиодных табло и экранов.

Таким образом, решив намеченные проблемы во внутренней и внешней среде, рекламное агентство «А-Реал» обретет новые стратегические возможности и перспективы, которые в итоге помогут укрепить положение компании на рынке рекламных услуг и усовершенствовать ее маркетинговую деятельность.

### **Определение факторов, влияющих на формирование и удовлетворение социальных потребностей работников предприятия**

Каждое предприятие должно иметь программу развития инновационного потенциала работников. Процесс развития должен стать составной частью всего, что делается на предприятии, образом мышления и, что еще важнее, образом поведения работников, побуждающим к творчеству, инициативе, поиску инновационных идей и их реализации. Этому способствует реализация гуманистической концепции социального управления.

Концепция социального управления гуманистического направления – это общечеловеческое движение в сторону создания производственной среды, препятствующей процессу отчуждения работника от результатов производства. Она способствует восстановлению целостности производства и культуры, возвышению человека как самостоятельной творческой личности.[1]

Объектом социального управления является социальная среда организации, представляющая собой окружающие человека общественные, экологические, материальные, нематериальные и духовные условия его существования, формирования и деятельности на работе.[2]

Таким образом, социальная среда предприятия охватывает все этапы трудовой деятельности человека. Качество социальной среды существенным образом влияет на экономические результаты деятельности предприятия, так как

- существует прямая зависимость между качеством социальной среды и степенью удовлетворенности работников;
- чем выше степень удовлетворения потребностей, тем значительнее уровень инновационного потенциала работников;
- уровень инновационного потенциала работника определяет результаты его труда;
- чем лучше результаты труда работников, тем выше экономическая эффективность;
- чем эффективнее функционирует предприятие, тем больше прирост собственных средств, часть которых можно направить на совершенствование качества социальной среды.

К факторам, влияющим на формирование и степень удовлетворения социальных потребностей работников можно отнести:

1) Общие условия организации труда на предприятии: эффективность действующего режима труда и отдыха, возможность достойного заработка, разновидности и объемы социальных льгот и их доступность, наличие и реализация планов деловой карьеры работников, условия для повышения квалификации, общественное признание и полезность результатов труда работников.

2) Условия организации рабочего места: соблюдение требований техники безопасности и охраны труда, производственной санитарии.

3) Организационно-технические условия труда: уровень технической оснащенности, соблюдение требований эргономики и психофизиологии труда. Прогрессивность технологического процесса, ритмичность труда.

4) Организация оплаты труда: эффективность действующих систем оплаты труда и премирования, системы участия в прибылях.

5) Организация работы социальной инфраструктуры предприятия: жилищное обеспечение, наличие и качество работы столовой, медицинского обслуживания, состояние бытовых помещений, возможность получения путевок в санатории и т.д.

6) Отношения между людьми: уровень сплоченности, стабильность коллектива, качество межличностных отношений.

7) Духовно-нравственный климат в коллективе: традиции предприятия, обычаи, нравы.

### **Литература**

1. Федосова Р.Н. Управление социально-экономическими процессами на предприятиях: Учеб. пособие. 3-е изд., стер.перераб. и доп./ Владим. гос. ун-т. – Владимир, 2001. – 132 с.
2. Федосова Р., Родионова Е., Хейфиц Б. Социальная среда организации: Монография. – Собор, 2009. – 180 с.

### **Эффективные финансовые инструменты управления дебиторской задолженностью**

В условиях наметившихся негативных тенденций в экономике возможное обострение ситуации с неплатежами достаточно быстро может повысить вероятность банкротства предприятий. Однако многие руководители, понимая проблему неплатежей, все еще действуют привычными методами и очень медленно приспосабливаются к новым условиям. Об этом свидетельствуют данные исследования «Восприятие кризиса: оценки и прогнозы российских компаний», проведенного в октябре 2014 года российским подразделением мирового лидера в области кредитного страхования компании «Кофас» [1].

Согласно опросу, в котором приняли участие несколько сотен компаний из тринадцати регионов России и различных отраслей – от сельского хозяйства и пищевой промышленности до машиностроения, общепринятой практикой взаимодействия с контрагентами является предоставление дебиторам отсрочки платежа. Около половины опрошенных компаний оценили платежную дисциплину своих покупателей на «среднем» уровне.

При этом подавляющее большинство респондентов не надеются на улучшение платежной дисциплины в ближайшие месяцы. Более того, каждый четвертый ожидает ухудшения ситуации в этой области, и лишь 7 % надеются на лучшее. Столь широко распространенный пессимизм объясняется, вероятно, в том числе и тем, что более 42 % компаний, по их собственному признанию, несли за последние два года убытки от неплатежей [1].

Среди возможных способов решения проблем неплатежей респонденты называют проведение переговоров (40 % опрошенных), привлечение арбитражного воздействия (более трети опрошенных) и содержание собственной службы безопасности (16 % компаний).

Наиболее распространенным инструментом управления рисками, связанными с возможными неплатежами, является проверка дебиторов собственными силами. При этом лишь четверть респондентов старается отслеживать контрагентов постоянно, 42 % запрашивает финансовую отчетность только у новых клиентов, еще 7 % делают это под нажимом со стороны партнеров (прежде всего банков) [1].

Сложности проведения проверки контрагентов связаны с непрозрачностью, «закрытостью» российского бизнеса, отсутствием полноценных комплексных источников информации. В связи с этим предприятия в основном ограничиваются проверкой учредительных документов контрагентов и отслеживанием информации в открытых базах данных, которая поступает с запозданием и может быть противоречивой.

Одним из способов повышения эффективности бизнеса является применение финансовых инструментов для управления дебиторской задолженностью, к которым относятся факторинг, аккредитивы, банковские гарантии и кредитное страхование. Каждый из них обладает определенными преимуществами, что позволяет компаниям выбрать наиболее подходящий инструмент.

Несмотря на значительный рост рынка факторинга в России (на 20-30 % ежегодно), его доля в ВВП остается незначительной всего лишь 2,73%. В европейских странах с развитыми факторинговыми услугами, таких как Великобритания или Франция, этот показатель в несколько раз выше. Недостаточное развитие факторинга в российских компаниях связано с существующими проблемами в этой отрасли. Например, при безрегрессном факторинге (когда факторинговая компания берет на себя полностью риски клиента даже в том случае, если дебитор отказывается от выплаты задолженности), размер лимита невысокий, и стоимость этой услуги достаточно высока для компаний среднего бизнеса.

Продолжает расти и российский рынок аккредитивов, хотя в глобальной торговле, по оценкам экспертов, доля сделок, осуществляемых с использованием этого инструмента, постепенно будет снижаться. Дело в том, что это весьма трудоемкий инструмент в плане

документооборота, а современный бизнес живет уже ускоренными темпами, и требования к удобству функционирования инструментов у него растут.

Похожая ситуация складывается и на российском рынке банковских гарантий. В последнее время он демонстрировал уверенный рост, в первую очередь, за счет спроса на гарантии для участия в государственных тендерах. Однако данный рост не касался банковских гарантий, применяемых в международных расчетах, торговых операциях.

В случае использования кредитного страхования поставщик товаров или услуг на условиях отсрочки платежа страхует в специализированной компании риск неплатежа со стороны дебитора и в случае возникновения страхового случая получает возмещение. При этом оценкой рисков и взысканием денег занимаются аналитики и юристы страховой компании. Активное развитие этого инструмента на российском рынке началось три года назад, а темпы роста выше, чем у факторинга.

В настоящее время российский бизнес не всегда в состоянии правильно воспользоваться нужным финансовым инструментом. Например, компании используют факторинговое финансирование как инструмент привлечения средств, предназначенных для дальнейших капитальных вложений. Иными словами, краткосрочный инструмент используют для привлечения долгосрочных денег.

Сравнительный анализ особенностей каждого из финансовых инструментов по ряду ключевых параметров показывает, что по стоимости наиболее доступным является кредитное страхование (от 1% годовых), которое обходится дешевле и аккредитива, и банковской гарантии (от 2 до 5% годовых). Страхование, как и безрегресный факторинг, не требует обеспечения, а аккредитивы и гарантии являются инструментами для осуществления разовых сделок, а не регулярных отгрузок. Размер устанавливаемых лимитов больше всего при кредитном страховании, при этом компания получает еще и оценку своих дебиторов, как и при безрегресном факторинге. Такая оценка очень важна для компаний, поскольку позволяет им увидеть качество своего портфеля. К тому же использование кредитного страхования не подразумевает уведомления об этом своих контрагентов в отличие от некоторых других финансовых инструментов и в большей степени подходит и для осуществления экспортных операций.

В кризисных условиях особенно важна надежность компании, предоставляющей услуги. По данному параметру наиболее высокая степень отличает аккредитивы, банковские гарантии и кредитное страхование. Что же касается факторинга, в нынешней ситуации, когда банки теряют лицензии, вопрос надежности становится приоритетным и нужно внимательно подходить к выбору поставщика услуг.

По объемам покрытия лидируют аккредитивы и банковские гарантии, в то время как кредитное страхование и факторинг следуют за ними примерно на одном уровне.

Умелое сочетание инструментов позволит осуществлять хозяйственную деятельность с большей эффективностью. Для разовых продаж наиболее приемлемым является использование аккредитивов и банковских гарантий, хотя альтернативой здесь также может быть и страхование риска по отдельно взятой сделке и отдельному покупателю. Для регулярных отгрузок наиболее оптимальным вариантом будет кредитное страхование или безрегресный факторинг. Таким образом, делая выбор в пользу того или иного инструмента, компания должна исходить из приоритетности задач по защите всего портфеля или привлечению оборотных средств.

### **Литература**

1. Уварова Г. Использование финансовых инструментов поможет управлять риском неплатежей // Экономика и жизнь. 2014. № 45 (9561). – С. 16-17.

### Отношение к труду и результаты труда: религиозно-нравственный аспект

Зачем и где учитывается отношение к труду? Проблема отношения к труду не умозрительная, она порождена практической деятельностью. Мы уперлись в то, что не очень понимаем и это мешает нам двигаться дальше.

Отношение к труду работника (с учетом системного подхода) – духовно-религиозная, эмоционально-волевая, социальная и экономическая установка личности, представляющая собой готовность человека действовать определенным образом в процессе трудовой деятельности по отношению к предметам, средствам и результатам труда на своем рабочем месте [1,2].

Существует ряд факторов, формирующих отношение к труду у работников. В основном эти факторы являются управляемыми и с их помощью можно воздействовать на отношение к труду у работников, увеличивая, либо снижая уровень производительности труда. К таким факторам относятся: оплата и условия труда, организация и содержание труда, самостоятельность, взаимоотношения в трудовом коллективе, стиль руководства.

Но отношение к труду не является следствием лишь процессов, которые происходят в сфере производства. Оно связано с более широким контекстом общественной жизни, с явлениями, происходящими в сфере быта, семьи, досуга, образования, со всем образом жизни. Существуют некоторые базовые ценности, на которые ориентируются люди в своей практической деятельности, прежде всего ценности культуры и религии.

После книг Вебера М. и Зомберта В. уже не вызывает особых возражений постулат о том, что главным стимулом плодотворной деятельности человека (в том числе хозяйственной) является вовсе не материальная заинтересованность, а религиозно-нравственные установки. Этика не просто связана с экономикой, она первична в этой связке. И в основе американского чуда была своя этика.

Булгаков С.Н. в работе «Философия хозяйства» [3] рассматривает хозяйство как одно из проявлений вселенской борьбы добра и зла, а соответственно критерием эффективности работы не может быть себестоимость. Он рассматривает мировоззрение как первичный элемент в хозяйствовании, который определяет, потом, результаты труда и устройство мира, в конечном итоге.

Данная таблица основана на идее Булгакова С.Н., но дополнена размышлениями автора в рамках методики системных матриц.

ДУХ		РАЗУМ
Духовное совершенствование, нравственность		Удовлетворение социальных потребностей, гармония общества
	Критерии эффективности труда	
ДУША		ТЕЛО
Гармония с собой, с другими людьми и с природой		Материальное благосостояние общества и хозяйства

**Рис. 1. Критерии эффективности труда по Булгакову С.Н.**

Можно утверждать, что потрясающая бесхозяйственность нашего народного хозяйства объясняется тем, что экономическая деятельность у нас ведется без нравственного основания. Российская экономика не может выйти из кризиса, если будет рассматривать человека только как экономического человека, только как потребителя и производителя, материальных благ, а не будет принимать во внимание человеческую душу и духовно-нравственный аспект экономики (тот, на котором останавливался особо Булгаков С.Н.).

Надо заниматься в основном этими аспектами	Дух (нравственность)	Социальные потребности	Социализм и капитализм
	Душа	Экономические потребности	занимаются в основном этими аспектами человека

**Рис. 2. Перекося во взглядах на человека при капитализме и социализме в основном как на человека экономического и члена общества**

Общество занято компьютеризацией, научным прогрессом, а духовностью – пренебрегает. Технический прогресс действительно помогает людям жить более богатой, полной и счастливой жизнью. Но духовность дает большие ценности: веру, надежду, мужество, любовь. Она вносит в существование цель. Без веры многим труд казался бы бессмысленным. Выход – в нравственном перерождении человека, в его самовоспитании из тех духовных начал, которые мы продолжаем в себе носить. Главная задача человека – борьба за себя, а не переустройство мира.

### **Литература**

1. Отношение к труду россиян и американцев: сравнительный анализ с использованием динамических системных матриц (монография). Современные подходы к управлению/теория и практика: моног./под общ. ред. Н.В.Чайковской. – Муром: Изд.-полиграф.центр МИ ВлГУ, 2011. – С.53-76.
2. Индивидуализм и коллективизм в отношении к труду работников (в рамках концепции динамических системных матриц) Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы, 2011. – выпуск 5 [электронный ресурс].
3. Антонов М. «Этика живого христианства». Проблемы философии хозяйства в трудах С.Н.Булгакова // Наш современник, 1990, №12.



В.В. Федина, О.А. Сычева  
Муромский институт Владимирского государственного университета  
602264, г. Муром, Владимирская обл., ул. Орловская, д. 23  
E-mail: fedina60@mail.ru

### **Вопросы энергосбережения и энергоэффективности на предприятиях агропромышленного сектора**

Российская Федерация располагает огромным недоиспользуемым потенциалом энергосбережения, который по способности решать проблему обеспечения экономического роста страны, сопоставим с приростом производства всех первичных энергетических ресурсов.

Энергоёмкость нашей экономики в разы превышает по критерию покупательной способности аналогичные показатели в Японии, США, а также передовых стран Европейского союза.

Дефицит топливно-энергетических ресурсов может стать основным фактором сдерживания роста экономики. По оценке экспертов, до 2020 года темпы роста энергоэффективности при отсутствии четкой государственной политики по энергосбережению могут резко сократиться. Всё это в результате сводится к стремительному росту потребительского роста на энергетические ресурсы внутри государства..

В последнее время вопрос энергосбережения и энергоэффективности остро обсуждается в агропромышленном комплексе. Именно в этой сфере почти 50%-ный возрастной состав используемого оборудования приходится на 15-летние машины.

Степень комплексности и объективности информации во многом предопределяет возможные пути развития энергосбережения в АПК, а также уровень применяемых методов энергоэффективности.

Федеральный Закон №261-ФЗ «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности» стимулирует энергосбережение в государственном секторе, в том числе обязанности бюджетных организаций снижать объёмы потребления энергетических ресурсов не менее чем на три процента ежегодно в течение пяти лет. Для стимулирования перехода бизнеса на энергоэффективную политику установлены экономические рычаги, в том числе предоставление налоговых льгот, а также возмещение процентов по кредитам на реализацию проектов в области энергосбережения и повышения энергоэффективности [1]. Большая роль в этом отводится субъектам Российской Федерации, которые уже сегодня наделены соответствующими полномочиями. В каждом регионе и муниципальном образовании должна быть своя программа энергосбережения с чёткими, с понятными целевыми показателями и системой оценки.

Также особого внимания заслуживают международные программы энергосбережения. Например, в Японии соблюдающие норму по снижению энергоёмкости новых построек хозяйственного назначения строительные компании стимулируются выгодными условиями кредитования, полным ходом идёт государственная программа по обеспечению граждан способам сбережения энергии. В Германии внедрение инновационных проектов финансируют банки и крупные корпорации, а не государство; треть всей энергии, производящейся в стране получена от ветряков.

Особое внимание уделено региональным и муниципальным программам энергосбережения. Например, во Владимирской области действует программа «Энергосбережение, повышение надёжности функционирования топливно-энергетического комплекса и энергосбережения объектов жилищно-коммунальной сферы Владимирской области.» К сожалению, действие данной программы не распространяется на агропромышленный сектор.

Сельское хозяйство помимо земельных угодий и техники также нуждается в хозяйственных постройках под хранение зерна, машин. На выставке «ЦФО: энергосбережение и повышение энергоэффективности» Владимирская область представляла энергоэкономичные блоки несъёмной опалубки из пенополистирола, которые производятся в Коврове. Также были представлены торфяные топливные гранулы, которые могут дать в два раза больше тепла, чем

необработанный торф. Кроме того, они могут быть использованы в полностью автоматизированных котельных.

Так, для сельскохозяйственного сектора может быть рассмотрена ускоренная амортизация по основным средствам, имеющим высокую энергоэффективность (в данном случае предоставляется право применения повышающего коэффициента до 2-х) к норме амортизации объектов, имеющих высокую энергоэффективность. Перечень объектов высокой энергетической эффективности устанавливается Правительством РФ (Постановление Правительства РФ от 25 октября 2010 г. N 857 г. Москва «Об утверждении перечня объектов и технологий, имеющих высокую энергетическую эффективность, осуществление инвестиций в создание которых является основанием для предоставления инвестиционного налогового кредита») [2].

Как вариант также рассматривается налоговый кредит через субсидирование процентных ставок и упрощения выдачи кредитов агропромышленному сектору.

Основные инновационные и энергосберегающие технологии рассчитываются при помощи создания формы CAPEX проекта с выходом на экономический эффект через чистую приведенную стоимость инвестиций в проект, внутреннюю ставку доходности, а также подсчет окупаемости в годах.

### **Литература**

1. Федеральный Закон №261-ФЗ «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности»
2. Постановление Правительства РФ от 25 октября 2010 г. N 857, г. Москва «Об утверждении перечня объектов и технологий, имеющих высокую энергетическую эффективность, осуществление инвестиций в создание которых является основанием для предоставления инвестиционного налогового кредита».

### Каскадная организационная структура оборонного предприятия

Организационная структура – это отражение управляемой подсистемы предприятия в соответствии с количеством и квалификацией сотрудников предприятия. На предприятиях осуществляющих инновации на первый план выходит не четкое разделение на отделы и департаменты, а настроенность всех сотрудников на инновации, их готовность к изменениям.

Согласно общей интегрированной схемы системы управления предприятием, осуществляющим инновационную деятельность, управляемая подсистема (объект управления) разделяется на инновационную подсистему и обеспечивающую. Обеспечивающая подсистема является стабильной во времени, а инновационная – постоянно изменяющейся. Действия управляющей системы (субъекта управления) направлены на эти подсистемы. Таким образом, оргструктура должна отражать эту особенность – статичность и изменения.

Для отражения специфики деятельности оборонных предприятий, осуществляющих инновационную деятельность, была разработана организационная структура. Ей было дано название «каскадная». Основная особенность этой оргструктуры состоит в том, что функции, которые относятся к обеспечивающей подсистеме остаются постоянными и неизменными в течение времени. Или изменения в них происходят эволюционно: постепенный рост предприятия, изменения в законодательстве, внедрение инноваций (новые системы учета, новое технологическое оборудование) и другие причины могут способствовать этому. Это отделы, которые выполняют, как правило, рутинные, то есть повторяющиеся действия. Остальные сотрудники предприятия подразделяются согласно их квалификации. Однако границы между их должностными обязанностями «размыты», они «не изолированы» друг от друга путем четкого разделения на отделы. Учитывая, что в данном исследовании автор рассматривает предприятия, осуществляющие инновационную деятельность, то есть изменения в них должны происходить постоянно, то и их оргструктура не может быть постоянной во времени. Она меняется в зависимости от стадии инновационного процесса. Стадии инновационного процесса будут зависеть от вида инноваций – продуктовые, маркетинговые, организационные, производственные и от типа конкурентного поведения предприятия. На рисунке 1 представлена схема «каскадной» организационной структуры.

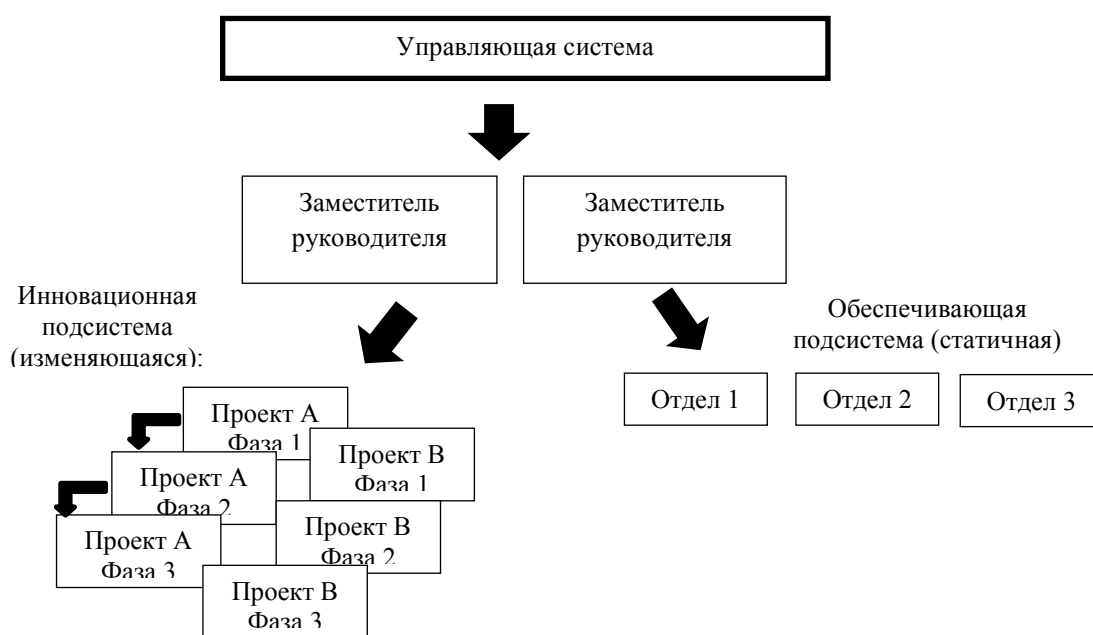


Рис. 1. «Каскадная» организационная структура

Функционирование «каскадной» организационной структуры происходит согласно следующим принципам:

- На предприятии внедряется система управления идеями и экспертные группы с определенной периодичностью проводят отбор идей, согласно методики, представленной в разделе 2.2. данного исследования, идеи преобразуются в концепты;

- Для каждого принятого к реализации концепта назначается куратор, как правило, специалист в данной области, который руководит проектом на всех его стадиях. Например, если задача связана с целями маркетинга, то куратором назначается специалист отдела маркетинга. Источник постановки задачи может быть как существующая проблема, так и цель предприятия или новая выдвинутая идея.

- Куратор планирует фазы (стадии) инновационного процесса и формирует команду участников на каждую фазу. На каждой последующей стадии состав участников команды меняется на 30 – 50%. Могут быть привлечены участники из внешней среды (поставщики, ученые, клиенты, консультанты и т.д.) И так на каждой фазе инновационного процесса. К окончанию реализации всего проекта в нем могут принимать участие все сотрудники предприятия, относящиеся к управлению инновационной подсистемой;

- Кадровая служба на предприятии координирует работу сотрудников и кураторов, отслеживая их штатное расписание. Распределение персонала в разных проектах должно быть сбалансировано. Один и тот же сотрудник может быть куратором одного инновационного процесса и участником другого. Сотрудник может быть задействован в нескольких проектах.

Данная организационная структура позволяет инновационному процессу происходить непрерывно, постоянно возникают новые идеи и задачи. Таким образом, эффективность деятельности повышается за счет следующих условий:

- все сотрудники задействованы в непрерывном инновационном процессе;
- постоянная смена задач для персонала мотивирует творческое мышление;
- нет препятствий для инновационных идей – все идеи подвергаются анализу;
- внедрение одной инновации может быть стадией инновационного процесса для следующей инновации.

### **Литература**

1. Инновационная политика высшего учебного заведения /Р. Н. Федосова, Л. Н. Оголева, Т. А. Мирошникова, М. А. Девяткина, Е. В. Орлова, Ю. И. Петрова и др. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2006 г. – 177 с.

2. Особенности современных конверсионных предприятий [Текст] / Р.Н.Федосова, Б.И. Хефиц / Экономические системы и их трансформация в XXI веке: теория, методология, практика. – Алматы: Экономика, 2010. – С.741 -750

### **Оценка эффективности инвестиций в проекты импортозамещения**

Эффективность инвестиционных проектов – категория, отражающая его соответствие целям и интересам экономики в целом и субъектов экономических процессов – в частности. Особое внимание необходимо уделить эффективности инвестиций в технологии импортозамещения.

В основу оценок эффективности подобных проектов должны быть положены следующие принципы:

- рассмотрение проекта на протяжении всего его жизненного цикла (расчетного периода) - от проведения прединвестиционных исследований до прекращения проекта;
- моделирование денежных потоков, включающих все связанные с осуществлением проекта денежные поступления и расходы за расчетный период с учетом возможности использования различных валют;
- сопоставимость условий сравнения различных вариантов проекта;
- принцип положительности и максимума эффекта (для того чтобы инвестиционный проект был признан эффективным, необходимо, чтобы эффект реализации порождающего его проекта был положительным; при сравнении альтернативных инвестиционных проектов предпочтение должно отдаваться проекту с наибольшим значением эффекта);
- учет фактора времени (при оценке эффективности проекта должны учитываться различные аспекты фактора времени, в том числе динамичность, изменение во времени параметров проекта и его экономического окружения; разрывы во времени (лаги) между производством продукции или поступлением ресурсов и их оплатой; неравноценность разновременных затрат и/или результатов - предпочтительность более ранних результатов и более поздних затрат);
- учет только предстоящих затрат и поступлений (при расчетах показателей эффективности должны учитываться только предстоящие в ходе осуществления проекта затраты и поступления, включая затраты, связанные с привлечением ранее созданных производственных фондов, а также предстоящие потери, непосредственно вызванные осуществлением проекта; ранее созданные ресурсы, используемые в проекте, оцениваются не затратами на их создание, а альтернативной стоимостью (opportunity cost), отражающей максимальное значение упущенной выгоды, связанной с их наилучшим возможным альтернативным использованием; прошлые, уже осуществленные затраты, не обеспечивающие возможности получения альтернативных, то есть получаемых вне данного проекта доходов в перспективе (невозвратные затраты - sunk cost), в денежных потоках не учитываются и на значение показателей эффективности не влияют);
- сравнение «с проектом» и «без проекта» (оценка эффективности инвестиционного проекта должна производиться сопоставлением ситуаций не «до проекта» и «после проекта», а «без проекта» и «с проектом»);
- учет всех наиболее существенных последствий проекта (при определении эффективности инвестиционного проекта должны учитываться все последствия его реализации, как непосредственно экономические, так и внеэкономические; в тех случаях, когда их влияние на эффективность допускает количественную оценку, ее следует произвести; в других случаях учет этого влияния должен осуществляться экспертно);
- учет наличия разных участников проекта, несовпадения их интересов и различных оценок стоимости капитала, выражающихся в индивидуальных значениях нормы дисконта;
- многоэтапность оценки (на различных стадиях разработки и осуществления проекта его эффективность определяется заново, с различной глубиной проработки);

- учет влияния на эффективность инвестиционный проект потребности в оборотном капитале, необходимом для функционирования создаваемых в ходе реализации проекта производственных фондов;

- учет влияния инфляции (учет изменения цен на различные виды продукции и ресурсов в период реализации проекта) и возможности использования при реализации проекта нескольких валют;

- учет (в количественной форме) влияния неопределенностей и рисков, сопровождающих реализацию проекта.

После проведения оценки эффективности экспертно определяется значимость проекта с позиций импортозамещения.

### **Проблемы развития персонала микрофинансовой компании**

В современном обществе большое внимание уделяется человеческому капиталу, а мероприятия по развитию персонала предприятий и организаций рассматриваются как инвестиции в нематериальное достояние организации. Программы развития персонала способствуют формированию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией, что ведет к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов организации. Цель данной работы заключалась в изучении проблем развития персонала организации и поиск путей их решения на примере микрофинансовой компании ОАО «ФИНОТДЕЛ».

Анализ состава и структуры кадров ОАО «ФИНОТДЕЛ» показал, что в организации работают три категории сотрудников: менеджеры (клиентские и персональные), служащие (руководители и специалисты), а также работники, занятые прочими видами деятельности. В 2011 г. общая численность работников в организации составляла 282 чел. (193 женщины и 89 мужчин), в 2012 г. – 322 чел. (218 женщин и 104 мужчин), а в 2013 г. – 388 чел. (245 женщин и 143 мужчин). В структуре работников организации наибольший удельный вес на протяжении всего рассматриваемого периода принадлежит персональным и клиентским менеджерам. Так, в 2011 г. он составлял 47,16%, в 2012 г. – 50,93%, а в 2013 г. – 50,51%. При этом административно управленческий персонал в 2011 г. составлял 131 чел., т.е. 46,45% от всех работников, в 2012 г. – 138 чел., т.е. 42,85% от всех работников предприятия, а в 2013 г. – 170 чел., т.е. 43,81% от всех работников. Остальная доля принадлежит вспомогательному персоналу, в 2011 г. она составила 18 чел., это 6,38% от общего числа работников, в 2012 г. – 20 чел., это 6,21%, а в 2013 г. 22 чел., т.е. это 5,67 % от общего числа работников. Качеству трудовых ресурсов на предприятии уделяется большое внимание. В 2011 г. 90,8% административно-управленческого персонала имело высшее образование, в 2012 г. 88,4%, в 2013 г. 96,5% .

Развитие персонала в компании осуществляется преимущественно путем обучения сотрудников. Техническое обучение проводится с целью формирования у сотрудников полного комплекса знаний и навыков, необходимых для выполнения ими своих обязанностей и включает обучение персонала работе с специализированным программным комплексом, особенностям работы с клиентами компании. Нетехническое обучение направлено на развитие таких вспомогательных навыков персонала, как работа в команде, коммуникации, целеполагание, управление конфликтными ситуациями и принятие решений. Наибольшее внимание уделяется отраслевым тренингам, которые преимущественно ориентированы на опытных сотрудников и способствуют обобщению и углублению их знаний в отдельных специфических вопросах. Курсы повышения квалификации менеджеров ориентированы на молодых специалистов и направлены на формирование у них устойчивых технических знаний в области финансового анализа бизнеса предпринимателей и юридических лиц. В компании раз в год проводят специальные программы для руководителей, посвященные совершенствованию навыков планирования, принятия решений, управления и т.д. Изучение негативных последствий существующей системы обучения показало, что они состоят в неудовлетворенности сотрудниками занимаемым рабочим временем (как правило, один телефонный тренинг занимает не менее 2-3 часов), росте текучести кадров из-за интеллектуальных перегрузок (в течение одной недели может проводиться несколько телефонных тренингов с последующим тестированием и заполнением рабочих тетрадей).

При рассмотрении деятельности компании ОАО «ФИНОТДЕЛ» в области обучения и развития персонала был выявлен ряд недостатков, в том числе отсутствие в организации подразделения по развитию и обучению персонала; отсутствие должного резерва управленческих кадров; отсутствие нормативного закрепления, положений и правил

проведения мероприятий по развитию персонала. Негативные последствия несовершенства обучения и развития персонала проявляются в недовольстве сотрудников обучением, повышении текучести кадров и снижении уровня мотивации, а также наблюдается снижение качества услуг, что выражается в уменьшении входящего потока клиентов. Проведенный SWOT-анализ деятельности ОАО «ФИНОТДЕЛ» по обучению и развитию персонала показал, что сильными сторонами в обучении и развитии персонала являются: 1) непрерывность обучения; 2) наличие программ обучения; 3) регулярная и разносторонняя оценка персонала. Слабыми сторонами в обучении и развитии персонала являются: 1) отсутствие на предприятии подразделения по развитию и обучению персонала (все обязанности по данному опросу на данный момент возложены на отдел по управлению персоналом); 2) отсутствие кадрового резерва в организации; 3) отсутствие нормативного закрепления, положений и правил проведения мероприятий по развитию персонала. К возможностям совершенствования деятельности в рамках всей компании можно отнести: 1) привлечение опытных специалистов; 2) поощрение достижения высоких результатов (выплаты премий или бонусов); 3) создание благоприятных условий для профессиональной самореализации работников; 4) объективная оценка работы всего коллектива в целом и каждого сотрудника. Угрозы для развития персонала компании могут заключаться: 1) в ухудшении имиджа компании и потеря клиентов из-за снижения качества услуг; 2) в ухудшении финансового положения компании в целом; 3) в повышении стоимости обучения сотрудников вследствие инфляции.

Таким образом, для решения проблем, связанных с развитием персонала компании, можно предложить проведение следующих мероприятий: 1) создание специализированного подразделения по развитию и обучению персонала; 2) планирование кадрового резерва в компании; 3) повышение качества услуг за счет совершенствования системы развития и обучения персонала; 4) повышение мотивации специалистов за счет совершенствования системы развития и обучения персонала.